



ACADEMIA MILITAR

A PROGRESSÃO NA CARREIRA E O REGIME REMUNERATÓRIO DO OFICIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Aspirante de Administração Ana Catarina de Barros Martins

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel de Administração Paulo Jorge Vitorino dos Santos

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015



ACADEMIA MILITAR

A PROGRESSÃO NA CARREIRA E O REGIME REMUNERATÓRIO DO OFICIAL DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Aspirante de Administração Ana Catarina de Barros Martins

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel de Administração Paulo Jorge Vitorino dos Santos

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015

DEDICATÓRIA

À minha avó Júlia, aos meus pais, à minha irmã e ao Rodrigo,
obrigada por todo o apoio.

AGRADECIMENTOS

Todos os contributos para a elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada foram fundamentais, merecendo relevo, pelo que sem eles não seria possível a sua concretização. Dessa forma, deixo de forma expressa, o meu sincero agradecimento:

À minha orientadora, a Professora Doutora Manuela Sarmento, por todo o incansável apoio ao conduzir-me naquilo que é o meu trabalho final de curso, por todos os contributos e conhecimento transmitidos, bem como pela motivação nos momentos menos bons, e constante interesse e amabilidade em aperfeiçoar este trabalho.

Ao Tenente-Coronel de Administração Paulo Jorge Santos, meu coorientador, pela ajuda na delimitação do tema, por todos os documentos facultados, pela ajuda na elaboração das entrevistas e dos questionários, e por todo o saber transmitido.

Ao Tenente-Coronel Carvalho e ao Capitão Libório, que fazendo parte da direção dos cursos da GNR na Academia Militar, foram dando o seu contributo, estando sempre presentes, e respondendo às demais solicitações, durante a elaboração do trabalho.

Um sentido agradecimento ao Tenente-Coronel Costa Pinto que, na qualidade de chefe da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos e de entrevistado, sempre se disponibilizou para ajudar na investigação, facultando documentos essenciais à realização da mesma, pelas impressões trocadas ao longo da elaboração do trabalho e pela sua assídua ajuda na revisão do mesmo.

A todos aqueles que deram o seu contributo nas entrevistas, transmitindo os seus entendimentos e auxiliando de forma essencial, designadamente ao Major-General Agostinho da Costa, ao Coronel Pedroso, ao Coronel Pimenta, ao Tenente-Coronel Nascimento, ao Capitão Freire, ao Capitão Salgueiro e ao Capitão Marques.

À amostra de inquiridos, pela celeridade nas respostas ao questionário, facilitando a prossecução do trabalho de campo. As suas respostas foram inquestionavelmente enriquecedoras.

Ao Tenente José Rosa e ao 2.º Sargento Freitas pelo auxílio em facilitar os dados e o tratamento dos dados para que posteriormente pudesse analisar o impacto dos suplementos no vencimento dos oficiais.

À minha família, especialmente à minha avó, aos meus pais e à minha irmã pela paciência, mas também pelo apoio, compreensão e valores transmitidos, essenciais para a minha construção como pessoa.

De uma forma especial, agradeço ao Rodrigo, meu companheiro, amigo e namorado. Pelo seu carinho, pelos desabafos, pela motivação e por estar sempre ao meu lado em todos os momentos.

Por fim, mas não menos importantes que os demais, agradeço aos meus amigos, pelo apoio incondicional, e aos meus dois eternos cursos no decorrer da AM: o XX Curso de Formação de Oficiais da GNR, e o curso de Administração Militar, por todo o percurso da AM, tanto nos momentos de confraternização, como nos mais difíceis.

A todos vós, muito obrigada por tudo!

RESUMO

Atualmente, a progressão na carreira na Guarda Nacional Republicana é feita unicamente pela via hierárquica, facto que se prevê difícil devido à inexistência de vagas a curto prazo. No seu regime remuneratório, a instituição contempla uma diversidade de suplementos auferidos que advêm do desempenho de determinadas funções. Desta forma, carecem de estudo o desenvolvimento da carreira e o regime remuneratório, para os oficiais, de onde surge o tema “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da Guarda Nacional Republicana”.

Este trabalho tem como objetivo geral determinar quais as restrições a esta progressão na carreira e definir as limitações do regime remuneratório, interligando o sistema de desenvolvimento de carreira atual com a qualidade de vida do oficial e a sua motivação com a atual distribuição dos suplementos, e seu impacto no vencimento. Também como objetivo específico deste trabalho pretende-se analisar a relação entre a responsabilidade, a função e o vencimento.

O método utilizado na elaboração do presente trabalho é o hipotético-dedutivo. Este divide-se em duas partes fundamentais: a teórica e a prática. Para se conhecer ao máximo o tema em apreço realizou-se uma vasta pesquisa bibliográfica e uma análise documental. Na parte prática utilizaram-se entrevistas e questionários, e por fim teceram-se conclusões.

Conclui-se que a gestão da carreira deve assumir uma dupla responsabilidade, defendendo-se que apenas os melhores podem ocupar os lugares de topo na GNR, devendo a avaliação dos oficiais ser feita pela meritocracia. Esta consciencialização deve ser incutida desde o ingresso para a respetiva categoria. Relativamente ao regime remuneratório, a distribuição dos suplementos tem de ser mais equitativa e ter por base critérios justos, e deveria ser equacionada a possibilidade de se progredir horizontalmente, pois desta forma o sistema de progressão vertical evitaria as restrições apuradas.

Palavras-chave: Progressão na Carreira; Oficial da Guarda Nacional Republicana; Regime Remuneratório; Qualidade de Vida; Motivação.

ABSTRACT

The career progression in the GNR is currently done solely through the hierarchical way, which is anticipated to be difficult due to the inexistence of short term vacancies. In its payment regime, the institution contemplates a diversity of supplements that derive from the performance of certain functions. This way, the career development system and the remuneration regime, for the GNR officers need some study, from where the theme “The Career Progression and the Payment Regime of National Republican Guard’s officer” arises.

This essay has at its general purpose the determination of the restrictions to this career progression and defines the limitations of the payment regime, connecting the current career development system with the quality of life of the officer, and his motivation with the present distribution of supplements and its impact on the wage. As another specific objective of this essay, as well, is the specific analysis of the relation between responsibility, function and wage.

The method used in the elaboration of this essay is the hypothetical-deductive. It is divided into two fundamental parts: the theoretical and practical. To fully understand the theme in hand it was carried out a wide bibliographical research and documental analysis. In the practical part interviews and surveys were used and lastly conclusions could be attained-

It is concluded that the management of the career should take on a double responsibility, stating that only the best can occupy top leadership roles in the GNR, and its evaluation should be done based on the meritocracy. This awareness should be passed on since the beginning of the career. Relating to the paying regime, the distribution of supplements has to be more equal, and have as its base fair criteria. It should also be studied the possibility of horizontal progression, so that the vertical progression system would avoid the obtained restrictions.

Keywords: Career progression; National Republican Guard’s officer; Payment Regime; Quality of Life; Motivation.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABELAS	xiv
LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES	xv
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xvi
EPÍGRAFE	xix
 CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	 1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Enquadramento.....	2
1.3 Justificação da Escolha do Tema da Investigação.....	2
1.4 Pergunta de Partida da Investigação	3
1.5 Perguntas Derivadas da Investigação	4
1.6 Objetivos da Investigação.....	4
1.7 Hipóteses da Investigação	4
1.8 Metodologia.....	5
1.9 Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada.....	6

CAPÍTULO 2: ABORDAGEM AO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA 8

2.1	Introdução.....	8
2.2	Abordagem Concetual de Carreira	8
2.3	Tipologias de Carreira	9
2.4	Gestão e Desenvolvimento da Carreira	10
2.5	Guarda Nacional Republicana: Uma Carreira na Categoria de Oficiais	11
2.5.1	Enquadramento Legal.....	11
2.5.2	Perspetiva Organizacional	13
2.5.2.1	Promoção como Progressão Vertical na Carreira	14
2.5.2.2	Progressão Horizontal como Estrutura de Carreira.....	14
2.5.2.3	Sistema de Avaliação do Mérito da Guarda Nacional Republicana.....	15
2.5.3	Perspetiva futura.....	16

CAPÍTULO 3: REGIME REMUNERATÓRIO 17

3.1	Introdução.....	17
3.2	Retribuição, remuneração, vencimento e salário.....	17
3.3	Evolução do Sistema Retributivo na Administração Pública.....	18
3.4	O Regime Remuneratório dos Oficiais da Guarda Nacional Republicana	19
3.4.1	Remuneração Base	19
3.4.2	Suplementos Remuneratórios	20

CAPÍTULO 4: QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO 22

4.1	Introdução.....	22
4.2	Qualidade de vida no Trabalho.....	22
4.2.1	Conceitos	22
4.2.2	Indicadores	23
4.3	Motivação	23

4.3.1	Conceitos	23
4.3.2	Teorias de Motivação	24
CAPÍTULO 5: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA		26
5.1	Introdução	26
5.2	Método de Abordagem	26
5.3	Procedimentos	27
5.4	Instrumentos	28
5.4.1	Entrevista	28
5.4.2	Inquéritos por Questionário	29
5.4.3	Análise Documental	30
CAPÍTULO 6: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS		32
6.1	Introdução	32
6.2	Análise das Entrevistas	32
6.3	Análise do Inquérito por Questionário	42
6.3.1	Análise da Fiabilidade do Questionário	42
6.3.2	Caraterização dos Inquiridos	43
6.3.3	Análise dos Questionários	43
6.3.4	Gráfico de Perfil das Respostas	50
6.4	Análise do Impacte dos Suplementos, na Remuneração dos Oficiais da GNR	51
6.4.1	Definição da Amostra	51
6.4.2	Análise dos Resultados	51
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		54
7.1	Introdução	54
7.2	Verificação das Hipóteses	54
7.3	Cumprimento dos Objetivos	55
7.4	Resposta às Perguntas Derivadas	55
7.5	Resposta à Pergunta de Partida	56

7.6	Considerações Finais	58
7.7	Limitações da Investigação	58
7.8	Desafios Futuros	59
BIBLIOGRAFIA		60
APÊNDICES		67
	Apêndice A – Níveis de satisfação na escolha da carreira	68
	Apêndice B – RB dos oficiais da GNR	69
	Apêndice C – Suplemento especial de serviço	70
	Apêndice D – Previsão das promoções até 2018.....	71
	Apêndice E – Carta de Apresentação	73
	Apêndice F – Guião da Entrevista	74
	Apêndice G – Entrevista ao MGen Agostinho da Costa	76
	Apêndice H – Entrevista ao Cor Pedroso	83
	Apêndice I – Entrevista ao Cor Pimenta	88
	Apêndice J – Entrevista ao TCor Costa Pinto	91
	Apêndice K – Entrevista ao TCor Nascimento	96
	Apêndice L – Entrevista ao Cap Freire	102
	Apêndice M – Entrevista ao Cap Salgueiro	107
	Apêndice N – Entrevista ao Cap Marques	113
	Apêndice O – Análise de conteúdo das entrevistas	117
	Apêndice P – Caracterização dos inquiridos	127
	Apêndice Q – Análise da validade e fiabilidade do questionário.....	129
	Apêndice R – Impacte dos suplementos na remuneração dos oficiais	130
	Apêndice S – Inquérito por questionário.....	136
ANEXOS		142
	Anexo A – Perspetivas adotadas no estudo das carreiras.....	143
	Anexo B – Suplemento de comando	144
	Anexo C – Despesas de representação	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do TIA.	7
Figura 2 – Previsão das vagas para promoção em 2015.	71
Figura 3 – Previsão das vagas para promoção em 2016.	71
Figura 4 – Previsão das vagas para promoção em 2017.	72
Figura 5 – Previsão das vagas para promoção em 2018.	72
Figura 6 – Perspetivas adotadas no estudo das carreiras.....	143
Figura 7 – Tabela relativa ao suplemento de comando.....	144
Figura 8 – Equiparação dos cargos de direção com as funções da GNR.	145
Figura 9 – Montantes das despesas de representação.	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados da questão 10.....	44
Gráfico 2 – Resultados da questão 11.....	44
Gráfico 3 – Resultados da questão 12.....	44
Gráfico 4 – Resultados da questão 13.....	45
Gráfico 5 – Resultados da questão 14.....	45
Gráfico 6 – Resultados da questão 15.....	45
Gráfico 7 – Resultados da questão 16.....	46
Gráfico 8 – Resultados da questão 17.....	46
Gráfico 9 – Resultados da questão 18.....	46
Gráfico 10 – Resultados da questão 19.....	47
Gráfico 11 – Resultados da questão 20.....	47
Gráfico 12 – Resultados da questão 21.....	47
Gráfico 13 – Resultados da questão 22.....	48
Gráfico 14 – Resultados da questão 23.....	48
Gráfico 15 – Resultados da questão 24.....	48
Gráfico 16 – Resultados da questão 25.....	49
Gráfico 17 – Resultados da questão 26.....	49
Gráfico 18 – Resultados da questão 27.....	49
Gráfico 19 – Resultados da questão 28.....	49
Gráfico 20 – Resultados da questão 29.....	49
Gráfico 21 – Resultados da questão 30.....	49
Gráfico 22 – Gráfico do perfil das respostas.....	50
Gráfico 23 – Género.....	127
Gráfico 24 – Idade.....	127
Gráfico 25 – Habilitações literárias.....	127
Gráfico 26 – Posto.....	127
Gráfico 27 – Arma/serviço.....	127
Gráfico 28 – Tempo de serviço.....	127
Gráfico 29 – Tempo na função.....	128

Gráfico 30 – Deslocação da residência habitual.	128
--	-----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de satisfação na escolha da carreira.	68
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Análise quantitativa da Questão 8.	33
Tabela 2 – Análise quantitativa da Questão 9.	34
Tabela 3 – Análise quantitativa da Questão 10.	35
Tabela 4 – Análise quantitativa da Questão 11.	35
Tabela 5 – Análise quantitativa da Questão 12.	36
Tabela 6 – Análise quantitativa da Questão 13.	37
Tabela 7 – Análise quantitativa da Questão 14.	38
Tabela 8 – Análise quantitativa da Questão 15.	39
Tabela 9 – Análise quantitativa da Questão 16.	40
Tabela 10 – Análise quantitativa da Questão 17.	41
Tabela 11 – Análise da Parte II do questionário.	44
Tabela 12 – Análise da Parte III do questionário.	46
Tabela 13 – Análise da Parte IV do questionário.	47
Tabela 14 – RB dos oficiais da GNR.	69
Tabela 15 – Suplemento especial de serviço.	70
Tabela 16 – Codificação cromática.	117
Tabela 17 – Análise de conteúdo das entrevistas.	118
Tabela 18 – Resumo do processamento de dados em SPSS.	129
Tabela 19 – “Alfa de Cronbach”.	129
Tabela 20 – Variações da RB <i>intra</i> postos.	130
Tabela 21 – Variações da RB <i>inter</i> postos.	130
Tabela 22 – Valores de 2013 com intervalos de € 125.	131
Tabela 23 – Valores de 2014 com intervalos de € 125.	132
Tabela 24 – Valores de 2015 para intervalos de € 250.	133
Tabela 25 – Valores de 2015 para intervalos de € 125.	134
Tabela 26 – Valores de 2015 para intervalos de € 100.	135

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

Apêndices

Apêndice A	Níveis de satisfação na escolha da carreira
Apêndice B	RB dos oficiais da GNR
Apêndice C	Suplemento especial de serviço
Apêndice D	Previsão das promoções até 2018
Apêndice E	Carta de Apresentação
Apêndice F	Guião da Entrevista
Apêndice G	Entrevista ao MGen Agostinho da Costa
Apêndice H	Entrevista ao Cor Pedroso
Apêndice I	Entrevista ao Cor Pimenta
Apêndice J	Entrevista ao TCor Costa Pinto
Apêndice K	Entrevista ao TCor Nascimento
Apêndice L	Entrevista ao Cap Freire
Apêndice M	Entrevista ao Cap Salgueiro
Apêndice N	Entrevista ao Cap Marques
Apêndice O	Análise de conteúdo das entrevistas
Apêndice P	Caracterização dos inquiridos
Apêndice Q	Análise da validade e fiabilidade do questionário
Apêndice R	Impacte dos suplementos na remuneração dos oficiais
Apêndice S	Inquérito por questionário

Anexos

Anexo A	Perspetivas adotadas no estudo das carreiras
Anexo B	Suplemento de comando
Anexo C	Despesas de representação

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

%	Percentagem
€	Euro
Δ	Variação
AI	Avaliação Individual
al.	Alínea
Alf	Alferes
AM	Academia Militar
AP	Administração Pública
art.º	Artigo
Cap	Capitão
CARI	Comando da Administração dos Recursos Internos
CM	Concordo Muito
Cmdt	Comandante
Cor	Coronel
CP	Concordo Pouco
CT	Concordo Totalmente
DGAEP	Direção Geral de Administração e do Emprego Público
DL	Decreto-Lei
DM	Discordo Muito
DP	Discordo Pouco
dp	Desvio padrão
DPORH	Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos
DRH	Direção de Recursos Humanos
DT	Discordo Totalmente
ed.	Edição
EG	Escola da Guarda
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
EOGF	Estatuto do Oficial da Guarda Fiscal
EOGNR	Estatuto do Oficial da Guarda Nacional Republicana

EPGNR	Estatuto da Praça da Guarda Nacional Republicana
ESGNR	Estatuto do Sargento da Guarda Nacional Republicana
FAI	Ficha de Avaliação Individual
FC	Ficha Curricular
FFAA	Forças Armadas
GF	Guarda Fiscal
GNR	Guarda Nacional Republicana
H	Hipótese
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
ISCTE	Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
LVCR	Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações
MAI	Ministério da Administração Interna
Maj	Major
Max	Máximo
MF	Ministério das Finanças
MGen	Major-General
Min	Mínimo
n.º	Número
NCND	Não Concordo Nem Discordo
NEP	Norma de Execução Permanente
p.	Página
PAF	Provas de Aptidão Física
PD	Pergunta Derivada
pp.	Páginas
QV	Qualidade de Vida
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RAMMGNR	Regime de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR
RB	RB
RH	Recursos Humanos
RRMGNR	Regime Remuneratório dos Militares da GNR

s.d.	Sem data
SAMMGNR	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SSFS	Suplemento por Serviço nas Forças de Segurança
TCor	Tenente-Coronel
Ten	Tenente
TGen	Tenente-General
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficiais
TRU	Tabela Remuneratória Única
UI	Unidade de Intervenção
UR	Unidades de Registo
USHE	Unidade de Segurança e Honras do Estado
xM	Média

EPÍGRAFE

"O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais difícil
na vida de alguém"
Dalai Lama

CAPÍTULO 1:

APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

A procura por um determinado nível de desenvolvimento pessoal é algo que é intrínseco à condição humana, sendo muitas vezes coincidente com o desenvolvimento profissional, ao nível da carreira e do salário. Numa instituição fortemente hierarquizada, como é o caso da Guarda Nacional Republicana, a gestão do seu capital humano é uma preocupação constante, face às responsabilidades acrescidas em termos económicos e estruturais, impostas pela conjuntura económico-social que se vive globalmente.

No último ano da Academia Militar (AM), para a conclusão do Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR)¹, o tirocínio para oficiais (TPO) integra a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA). Desta forma, o presente trabalho tem como título **“A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da Guarda Nacional Republicana”**. Este trabalho visa incrementar a desenvoltura do mestrando, no que à investigação diz respeito. Incentiva a iniciativa, o método e a organização, para que o tirocinante desenvolva um pensamento crítico aquando do ingresso na categorial de oficial da GNR, doravante também designada de Guarda.

Este capítulo estrutura-se de forma a enquadrar o tema, a expor qual a pergunta de partida, a partir do qual se inicia a investigação e a apresentar as consequentes perguntas derivadas. Explica-se, também, a fundamentação por detrás da escolha do tema e aduzem-se os objetivos, geral e específicos. Por fim refere-se qual a metodologia utilizada para a investigação e na qual assenta a redação do trabalho, e apresenta-se a estrutura do TIA.

¹ Conjugação do n.º 4, do art.º 17.º do Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março, com a al. f) do n.º 2 do art.º 1.º da Portaria n.º 1099/2009, de 24 de setembro.

1.2 ENQUADRAMENTO

Numa instituição fortemente hierarquizada como a GNR, tendo em conta a conjuntura económica que se vive atualmente em Portugal, a boa gestão dos recursos humanos representa uma das grandes preocupações. Assim sendo, surge a necessidade de se estudar tanto o atual sistema de progressão na carreira como o regime remuneratório do oficial da GNR em vigor, para propor possíveis melhorias aos mesmos, enquadrando com as novas responsabilidades económicas e sociais para com a sociedade em geral. A progressão na carreira de oficial faz-se atualmente através de habilitação com curso de formação adequado, no caso de alferes; por antiguidade, nos casos de tenente, capitão e tenente-coronel; e por escolha nos casos de major, coronel, major-general e tenente-general (Decreto-Lei [DL] n.º 297/2009)². No que diz respeito ao regime remuneratório, a política remuneratória é um dos instrumentos de gestão de recursos humanos (RH) na Administração Pública (AP) e para o seu desenho destacam-se características como a clareza sobre os determinantes da remuneração, as componentes remuneratórias aplicáveis e a sua correspondência à função/tarefa (DGAEP, 2013).

Para uma maior uniformização com os demais organismos da AP, a GNR foi alvo, em 2009, de uma reestruturação do seu regime remuneratório, ficando sujeita à Tabela Remuneratória Única (TRU) para a AP, mas com diploma próprio para o seu regime³.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA DA INVESTIGAÇÃO

Na sociedade portuguesa vive-se uma época de contenção económica, pelo que a GNR não se mantém à margem desta realidade. Desta forma, e porque os RH são um recurso cada vez mais escasso⁴ e difícil de gerir, a progressão na carreira do oficial da GNR tem sofrido algumas limitações e carece de revisão e atualização.

O regime remuneratório carece também de estudo, dada a sua complexidade, resultante da diversidade de suplementos que existem para esta força policial e do seu impacto no vencimento dos militares, atribuição esta que se verifica escassa nalgumas atividades/especialidades e em contrapartida abundante noutras. Neste sentido, pretende-se analisar de que forma a distribuição dos suplementos afeta a motivação dos oficiais. Neste

² Art.ºs 117.º, 118.º, 119.º e 120.º.

³ O RRMGNR é definido pelo Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro.

⁴ Comparação entre os efetivos globais dos Mapas de Pessoal de 2013, 2014 e 2015.

trabalho académico, a intenção é analisar a relação entre a responsabilidade, a função que desempenham e o vencimento que estes auferem.

Um novo Estatuto dos Militares da GNR encontra-se atualmente em fase de aprovação ministerial, com alterações previstas no tempo mínimo de permanência nos postos, entre outras, o que terá como possível consequência uma maior lentidão na progressão na carreira, relativamente ao sistema atual. É pertinente a escolha deste tema uma vez que importa identificar restrições ao atual sistema de progressão da carreira e ao regime remuneratório dos militares da GNR (RRMGNR), designadamente na categoria de oficiais.

Neste trabalho, importa estudar a progressão na carreira, nomeadamente porque a possibilidade de atingir o topo da carreira torna-se cada vez mais distante e a qualidade de vida dos oficiais é influenciada, pondo-se inclusivamente em causa, a promoção ou não nos casos em que a mesma é feita por escolha.

1.4 PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

Para que o trabalho de investigação tenha pertinência e traga valor, acrescentando algo de novo à instituição GNR, é de extrema importância que a pergunta de partida faça “a ponte entre o tema e/ou problemática de pesquisa com os objetivos que nos propomos com a investigação” (Silvestre, H. & Silvestre, M., 2012, p.52). Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p.44), a pergunta de partida “servirá de primeiro fio condutor da investigação” e “deve apresentar qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência”.

A pergunta de partida que se coloca neste trabalho é **“Quais as restrições⁵ ao atual sistema de progressão na carreira e ao regime remuneratório do oficial da GNR?”**. Para se poder dar uma pertinente e exata resposta a esta questão, analisar-se-ão os resultados obtidos na investigação empírica e esta resposta constará das conclusões tecidas.

⁵ Denominam-se restrições por serem limitações ou “medidas de racionamento decretadas em tempo de escassez económica” (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2013).

1.5 PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Para uma melhor resposta à pergunta de partida estipularam-se perguntas derivadas (PD), para dar seguimento à investigação. As perguntas derivadas propostas para este trabalho são as seguintes:

PD 1: Quais as influências do atual sistema de progressão na carreira, na qualidade de vida dos oficiais da GNR?

PD 2: Qual o impacto dos suplementos na remuneração dos oficiais da GNR?

PD 3: De que modo a atual distribuição dos suplementos remuneratórios influencia a motivação dos oficiais da Guarda?

PD 4: Para a categoria de oficial, qual a relação existente entre o vencimento, a responsabilidade e a função?

1.6 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo “constitui um enunciado declarativo” e indica “consequentemente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo” (Freixo, 2012, p.192). O objetivo geral deste trabalho prende-se com a análise das restrições ao atual sistema de progressão na carreira e ao regime remuneratório dos oficiais da GNR.

Definiram-se também objetivos específicos a atingir no final do trabalho, sendo esses: identificar as alterações à qualidade de vida dos oficiais da GNR, decorrentes do atual sistema de progressão na carreira; expor o impacto dos suplementos na remuneração dos militares em questão; caracterizar de que modo o atual regime remuneratório influencia a motivação dos oficiais; e averiguar que tipo de relação existe entre o vencimento, a responsabilidade e a função.

1.7 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Assumindo que uma hipótese (H) “é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis”, que “combina o problema e o objetivo” (Fortin, 2009, p.102) e que estas respondem diretamente às perguntas derivadas, lançam-se as hipóteses da investigação:

H1: O atual sistema de progressão na carreira influencia negativamente a qualidade de vida dos oficiais, uma vez que a unidade de colocação influencia a promoção por escolha.

H2: Os suplementos têm um impacto significativo na remuneração dos oficiais.

H3: A distribuição dos suplementos gera desmotivação nos oficiais.

H4: A relação existente é de desequilíbrio, pois o vencimento dos oficiais não reflete a responsabilidade das funções que desempenham.

1.8 METODOLOGIA

O trabalho de investigação apresentado seguiu uma noção metodológica fundamentada e racional, com foco no estipulado na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/2.ª/DE da AM (2013) e na obra de investigação científica da Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho. Paralelamente, recorreu-se a outros autores, tendo em conta a 6ª edição das Normas APA⁶, Marie-Fabienne Fortin, Quivy & Campenhoudt e ainda Manuel João Vaz Freixo, tendo o documento sido redigido segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, em vigor desde 13 de maio de 2008.

Começou-se por definir o conceito de metodologia científica conforme Sarmento (2013, p.4) como o “estudo do método aplicado à ciência”, sendo que o método “consiste em interpretar factos empíricos com base na observação sistemática de cariz direto ou indireto, geralmente proveniente da pesquisa de campo” (Fortin, 2009, p.22), fazendo-se distinção entre o método quantitativo que é “um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis” (Idem) e o método qualitativo que é um método onde o investigador “observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los.” (Ibidem).

Neste âmbito, Freixo (2012) diz que temos métodos científicos de abordagem distintos: o indutivo que parte do particular, generalizando; o dedutivo que, partindo do geral, especifica e deduz para o específico; e o hipotético-dedutivo, adotado neste trabalho de investigação, por se basear “na formulação de hipóteses ou conjectura, que melhor relacionam e explicam os fenómenos” (Sarmiento, 2013, p.9). Neste método olha-se a teoria e a realidade prática, e estabelece-se uma interação contínua em que a experiência e a teoria se complementam (Fortin, 2009).

⁶ Normas para elaboração de Bibliografias, Referências Bibliográficas e Citações – *American Psychological Association*.

Assim sendo, a metodologia utilizada é a das Ciências Sociais, onde se recorre a vários métodos de procedimento, expostos por Sarmiento (2013) como o de observação direta, analisando os registos e dados para tirar ilações; o inquisitivo que incide no interrogatório oral e escrito; o descritivo na análise da legislação em vigor; e a análise documental, aquando do tratamento e interpretação de dados.

1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

A estrutura da investigação segue a ótica de Sarmiento (2013) com três fases constituintes do processo: a fase exploratória, a fase analítica e a fase conclusiva, dividindo-se ainda em parte teórica e parte prática.

Na fase exploratória, é onde se identifica o problema a investigar, fazendo-se o enquadramento, formulando as perguntas de partida e derivadas, lançam-se as hipóteses, definindo os objetivos e estipulando a metodologia da investigação. É neste momento que o investigador procura adquirir conhecimentos sobre a temática, constituindo a revisão de literatura.

Na fase analítica, procurou-se observar a metodologia da investigação, realizando a recolha de dados e informações, com o respetivo registo e análise, originando uma interpretação dos resultados.

Para a fase conclusiva, são verificadas as hipóteses, confirmam-se os objetivos, respondem-se às perguntas de partida e derivadas, reflete-se acerca da discussão dos resultados, expõem-se as limitações encontradas e apresentam-se sugestões para investigações futuras.

Após a fase conclusiva, encontra-se a Bibliografia, os Apêndices e os Anexos, que não fazendo parte do corpo do trabalho, servem, respetivamente, para expor as fontes utilizadas na investigação, apresentar documentos que auxiliam à perceção e esclarecimento, cujo investigador desenvolveu ou teve ação, e demonstrar documentos que o investigador não desenvolveu, mas considerou relevante para o trabalho.

Nesta perspetiva, apensa-se a figura 1, que estabelece a relação entre o supra referido e os capítulos do trabalho.

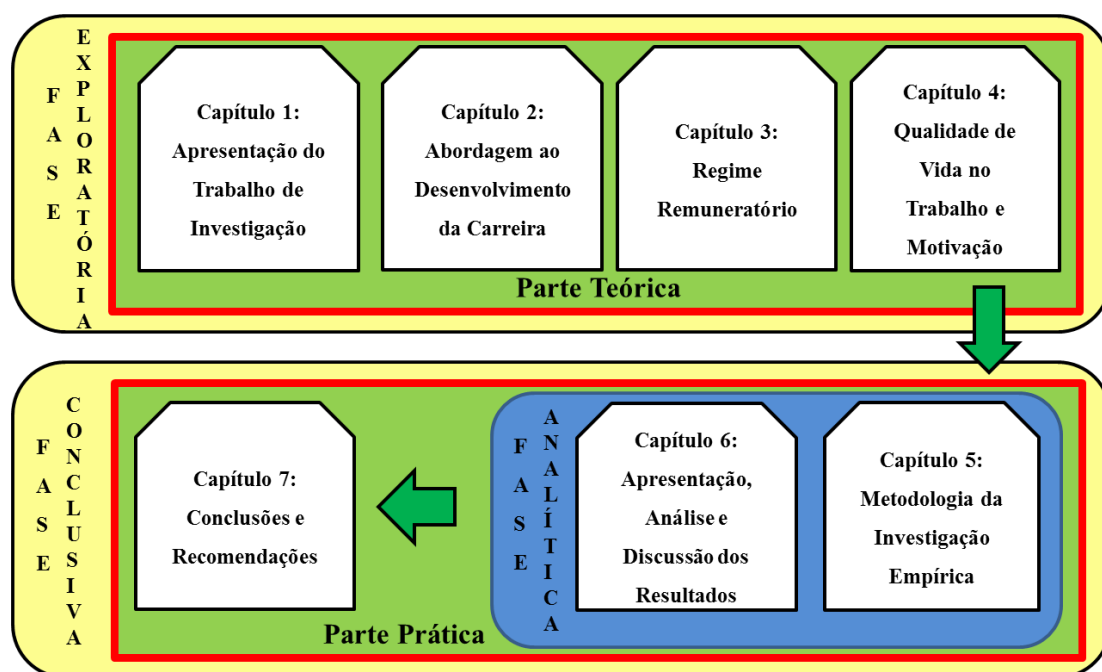


Figura 1 – Estrutura do TIA.

CAPÍTULO 2:

ABORDAGEM AO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

2.1 INTRODUÇÃO

Quando nos referimos ao “conjunto de pessoas que integra um grupo ou organização” envolvendo “o conjunto de capacidades, características comportamentais, habilidades, conhecimentos e competências” (Machado & Portugal, 2014, p.30) falamos do capital humano de uma organização e importa ter em mente que “o capital físico se deprecia com o uso” mas “o conhecimento valoriza-se cada vez mais” (Chiavenato, 2008, p.54).

2.2 ABORDAGEM CONCEPTUAL DE CARREIRA

De acordo com o pensamento de Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C. & Gomes, J. (2012, p.576), todos os seres humanos tentam, ao longo da vida, encontrar um determinado nível de desenvolvimento pessoal, que na maioria dos casos coincide com o seu desenvolvimento profissional pela procura de um caminho de sucesso.

Para Dutra (1996), o caminho a trilhar para o desenvolvimento profissional pode ser sinónimo de carreira⁷. Mas este termo é de difícil definição, podendo também significar profissão. Em ambos os casos, carreira transmite “a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém” (Peres, s.d., p.2).

Numa abordagem simples, Fernández-Mateo (2006) define carreira como uma série de postos de trabalho ocupados por um indivíduo ao longo do tempo, assinalando aquilo que é um conceito controverso e difícil de definir.

Tradicionalmente, o conceito refere-se a um percurso constituído por uma série de categorias, cada uma com idêntica natureza de trabalho, escalonada em diferentes níveis e “ordenada de forma que a evolução profissional depende do tempo de serviço (...) possibilitando ao funcionário ser colocado em funções de complexidade e responsabilidade

⁷ Analisando epistemologicamente, carreira deriva do latim *carraria*, designando uma estrada para carros (Martins, 2001).

crescentes (promoção)” (Machado & Portugal, 2014, p.32). No seu alcance mais lato carreira pode ser entendida como o acumular de experiências de trabalho que se vão ganhando ao longo da vida (Collin & Watts, 1996).

Quando se fala de carreira e das suas múltiplas aceções, estas têm associadas a si diferentes linguagens. Costumadamente a carreira era entendida como uma sequência de posições, na sua maioria ascendentes hierarquicamente, que os indivíduos ocupam ao longo do tempo (Wilensky, 1961 citado por Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C. & Gomes, J., 2012), sendo a linguagem predominante, relativamente aos seus elementos objetivos, posições, promoções, funções e estatuto. Em contrapartida, Van Maanen e Schein (1977) consideram também as deslocações horizontais entre unidades estruturais como a constituição de uma carreira.

Cohen (2001) vai ao encontro do estudo de Everett Hughs que, em 1958 iniciou o estudo das carreiras em contexto de trabalho, segundo o qual “as carreiras fazem as pessoas” (Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C. & Gomes, J., 2012, p.586). Esta teoria, por sua vez, contrasta com a abordagem da psicologia que diz precisamente que as pessoas é que fazem as carreiras (Cohen, 2001).

Muitas são as perspetivas teóricas adotadas no estudo das carreiras, sendo que o ideal seria utilizar uma abordagem multidisciplinar dos vários estudos como sugere Arthur et al. (1989) na figura 6 do Anexo A – Perspetivas adotadas no estudo de carreiras, de forma a diminuir a limitação que este facto constitui.

2.3 TIPOLOGIAS DE CARREIRA

São várias as tipologias da carreira sugeridas pela literatura. Kanter (1989) sugere três possíveis formas de carreira: a burocrática que assenta no princípio do progresso em níveis hierárquicos sequencialmente pré-estabelecidos, aos quais estão associadas diferentes tarefas e o acesso a mais e melhores compensações⁸ e benefícios.

Nesta tipologia de carreira progressão é sinónimo de promoção e a linguagem associada é a de previsibilidade, carreira organizacional e de segurança no emprego; a profissional está associada ao conhecimento socialmente valorizado, que confere estatuto e

⁸ O conceito de carreira profissional, no quadro das correntes teóricas dominantes de matriz taylorista, associa-a à progressão vertical na estrutura da organização e a par disso, à melhoria das condições salariais (Almeida, Marques & Alves, 2000).

reputação ao indivíduo. Progredir, neste caso concreto, significa alcançar melhores retribuições, melhor acesso a conhecimento e aceder a trabalho mais desafiante e exigente. As palavras-chave relacionadas com este modelo de carreira são conhecimento, reputação individual e comunidades profissionais; a empreendedora relaciona-se com atividades desempenhadas em contextos organizacionais, às quais não está associado uma remuneração fixa.

Nesta carreira-tipo progredir significa criar valor e desenvolver a capacidade da organização, alargando a gama de responsabilidades pessoais, e aumentando, proporcionalmente aos resultados atingidos, a retribuição. Articulado com esta forma de carreira estão as expressões de risco, criação de valor e controlo sobre o trabalho (Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C. & Gomes, J., 2012, pp.589-591).

Também Fernández-Mateo (2006) tem uma abordagem simples acerca dos tipos de carreira, identificando três, à semelhança de Kanter, à exceção do que este designa de carreiras secundárias, são-no em sentido lato pois englobam as trajetórias pelos postos de trabalho transitórios e pouco qualificados.

Estes vários tipos de carreira têm uma correlação direta com a perspetiva individual do conceito de carreira⁹, ou seja, a “forma como os indivíduos encaram as organizações” (Ascensão, 2009, p.50) e a sua carreira, bem como o motivo pelo qual a escolhe (Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C. & Gomes, J., 2012).

2.4 GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

O número de indivíduos com padrões não tradicionais de carreira parece aumentar à medida que as organizações evoluem das suas estruturas piramidais, para estruturas mais flexíveis e achatadas (Sullivan, Carden & Martin, 1998, citado por Ferreira, 2008, pp.55-56). Numa estrutura organizacional burocrática, dominante e eficaz, indivíduos com carreiras lineares¹⁰ encontram um ambiente propício às suas necessidades. Mas hodiernamente, em que o contexto social é diferente, serão, provavelmente, “os indivíduos com carreiras transitórias

⁹ Estes conceitos são os definidos por Driver (1994) designadamente o de carreira linear, singular, espiral e transitória.

¹⁰ O conceito de carreira linear é adotado por indivíduos que procuram o sucesso, ou seja, têm aspirações profissionais mais elevadas, fazendo as escolhas de carreira à medida que vão ascendendo numa carreira específica (Driver, 1994; Steiner & Farr, 1986).

ou em espiral¹¹ que melhor se adaptarão às necessidades organizacionais” atuais (Ferreira, 2008, p.55).

Tem-se verificado que também as teorias de carreira têm alterado o seu paradigma para modelos mais individualistas e flexíveis, em detrimento do modelo organizacional, facto que resulta das mudanças socioeconómicas no contexto global. Tanto para a organização como para o indivíduo, já não predomina a ideia da existência de uma carreira para a vida, daí que o indivíduo assuma “cada vez mais um papel importantíssimo de responsabilidade na gestão da sua própria carreira” (Arnold, 1997, citado por Ascensão, 2009, p.51). Assim sendo, segundo Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C. & Gomes, J. (2012), a escolha da carreira por parte do indivíduo procura satisfazer quatro níveis, conforme consta no Quadro 1, do Apêndice A – Níveis de Satisfação na Escolha da Carreira.

As carreiras deverão, então, ser geridas para responder a necessidades de desenvolvimento pessoais e a necessidades organizacionais (Idem). Desta forma, “a carreira representa um compromisso permanente entre as necessidades da empresa e os desejos expressos pelos membros” (Terenas, 2012, p.3).

Para complementar essa ideia, também o desenvolvimento da carreira tem ido além do seu sentido objetivo, entendido como o aumento salarial ou a promoção, assumido medidas subjetivas como a satisfação no trabalho, a adaptabilidade a circunstâncias mutáveis e a capacidade de aprender (Hall, 2007).

2.5 GUARDA NACIONAL REPUBLICANA: UMA CARREIRA NA CATEGORIA DE OFICIAIS

2.5.1 ENQUADRAMENTO LEGAL

Com o objetivo de criar um quadro permanente de oficiais da GNR, surge em 1983 o estatuto do militar da GNR, pelo Decreto-Lei n.º 465/83, de 31 de dezembro, nele integrando o Estatuto do Oficial da GNR (EOGNR), o Estatuto do Sargento da GNR (ESGNR) e o Estatuto da Praça da GNR (EPGNR).

Tendo em conta o art.º 17.º do EOGNR, para integrar o quadro permanente de oficiais, estes podiam ter origem nos oficiais de complemento das Forças Armadas (FFAA) em serviço

¹¹ Segundo Driver (1994), as pessoas que gostam de experimentar novas profissões, seguem um conceito de carreira em espiral ou transitório, dependendo se as escolhas vão sendo feitas ao longo da vida, no início de cada ciclo de vida profissional, ou se a escolha é um processo contínuo, com frequentes mudanças de organização, respetivamente.

permanente na Guarda; nos oficiais oriundos de subalternos do complemento das FFAA que concorram à Guarda e, sendo admitidos, obtenham aproveitamento no Curso de Formação de Oficiais da Guarda; nos sargentos da Guarda que sejam admitidos e obtenham aproveitamento no curso de formação de oficiais da Guarda; pelos sargentos da Guarda aprovados nos cursos do Instituto Superior Militar que tenham optado pela Guarda; e nos sargentos da Guarda promovidos por distinção a oficial. Todavia, o quantitativo mínimo era balizado por percentagens (%)¹², estabelecendo que 100% dos Coronéis e Oficiais Generais na GNR seriam oriundos das FFAA.

Das condições especiais de promoção¹³, evidencia-se, na promoção a major, a condição mínima¹⁴ da habilitação literária de bacharelato ou equivalente, em áreas a definir pelo Comandante Geral, facto este que mostra uma diferença na ascensão ao posto a oficial superior.

Simultaneamente, estava em vigor o DL n.º 374/85, que definia o Estatuto do Militar da Guarda Fiscal, que por sua vez continha o Estatuto do Oficial da Guarda Fiscal, similar ao EOGNR no que à progressão na carreira diz respeito¹⁵.

Em 1993, a Guarda Fiscal (GF) é extinta e passa a ser constituída a Brigada Fiscal da GNR¹⁶. O grosso dos militares que integravam a GF passam a integrar a recém-constituída Brigada. Esta integração faz com que surja um novo Estatuto dos Militares da GNR, exarado pelo DL n.º 265/93, revogando o estatuto de 1983.

Neste estatuto, além da progressão na carreira deixar de constar no articulado relativo aos direitos e passar a ter um artigo próprio¹⁷, introduz-se o conceito de carreiras profissionais da Guarda, apresenta-se a definição, os princípios e os condicionamentos de desenvolvimento das carreiras, a par dos seus objetivos. São também expostas as condições de progressão na carreira¹⁸.

Presentemente em vigor, o Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 297/2009, com as alterações introduzidas pela Declaração de Retificação n.º 92/2009, define que os militares, no exercício da sua missão¹⁹, continuam sujeitos à condição

¹² Al. a) do n.º 1 do art.º 8.º do EOGNR.

¹³ Art.ºs 15.º, 16.º, 18.º e 19.º do EOGNR.

¹⁴ Al. d) do art.º 18.º do EOGNR.

¹⁵ Ponto 12 do art.º 14.º do EOGF.

¹⁶ Preâmbulo do DL n.º 230/93, de 26 de junho.

¹⁷ Art.º 18.º do DL n.º 265/93, de 31 de julho.

¹⁸ Art.ºs 46.º a 51.º do DL n.º 265/93, de 31 de julho.

¹⁹ A GNR tem como missão “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e externa e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da defesa nacional”, cfr. art.º 1.º do DL n.º 63/2007.

militar e à hierarquia de comando²⁰. Neste documento foram acolhidos os princípios e as normas estabelecidos pela Lei n.º 12-A/2008, a Lei de Vinculação, Carreiras e Remunerações (LVCR), que aprovou os respetivos regimes dos trabalhadores que exercem funções públicas, salvaguardando-se as necessárias adaptações ditadas pelas especiais natureza e organização da GNR.

Como alterações relevantes relativamente ao antigo estatuto (datado de 1993), para efeitos de promoção, os militares passam a estar submetidos a uma avaliação de desempenho sujeita ao princípio da diferenciação do mérito, com repercussões no desenvolvimento das respetivas carreiras. Como inovações deste documento, salienta-se o acesso à subcategoria de oficiais gerais.²¹

2.5.2 PERSPETIVA ORGANIZACIONAL

A GNR estabelece uma carreira profissional nos termos do art.º 52.º do DL n.º 297/2009, e esta define-se como “o conjunto hierarquizado de postos em cada categoria²² que se concretiza num determinado quadro²³ e que corresponde o exercício de quadros e o desempenho de funções diferenciadas entre si”. Os princípios que orientam o desenvolvimento das carreiras profissionais da Guarda são o princípio do primado da valorização profissional; o princípio da universalidade; o princípio do profissionalismo; o princípio da igualdade de oportunidades; os princípios do equilíbrio e da flexibilidade; e os princípios da compatibilidade e da credibilidade.²⁴

Numa procura de conciliar os anseios pessoais de valorização com os interesses institucionais, no art.º 54.º do referido estatuto, é definido que o desenvolvimento da carreira visa a promoção dos militares. Também no art.º 56.º se especifica o desenvolvimento da carreira dos militares da Guarda, afirmando que este se verifica de acordo com as “qualificações, a antiguidade e o mérito²⁵” decorrentes do desempenho profissional, desde

²⁰ Preâmbulo do DL n.º 297/2009, de 14 de outubro.

²¹ Art.º 200.º.

²² Apesar de nas al. *a)*, *b)* e *c)* do n.º 1 do art.º 57.º do EMGMR serem designadas carreiras (dividindo-se em oficiais, sargentos e guardas) nos art.ºs 29.º, 199.º e no n.º 1 do art.º 202.º são agrupados em categorias profissionais.

²³ N.º 1 do art.º 200.º do EMGMR.

²⁴ Art.º 53.º do EMGMR.

²⁵ Regulado pela Portaria n.º 279/2009, de 15 de fevereiro – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da GNR (RAMMGMR).

que estejam reunidas as condições gerais e especiais de promoção, a existência de vaga e observada a necessidade do serviço da GNR.

2.5.2.1 Promoção como Progressão Vertical na Carreira

A promoção do militar da GNR está definida legalmente pelo EMGNR, a partir do seu Capítulo VII. Entende-se como promoção a mudança para o posto seguinte da respetiva categoria, em regra²⁶. A promoção dos militares da Guarda só pode acontecer por habilitação com curso adequado, por antiguidade, nos casos de tenente, capitão e tenente-coronel, por escolha, nos casos de major, coronel, major-general e tenente-general, por distinção e a título excecional²⁷. Para a promoção se efetivar, para além da necessidade da existência de vaga, o militar tem de satisfazer as condições gerais e especiais de promoção, até à data em que se concretiza a promoção.

Como condições gerais de promoção dos militares tem-se, designadamente, o cumprimento dos deveres que lhe competem; o desempenho com eficiência das funções do seu posto; ter qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais requeridas para o posto imediato; e possuir aptidão física e psíquica adequadas²⁸. No seguimento, as condições especiais de promoção são: ter tempo mínimo de antiguidade no posto²⁹; o exercício de determinadas funções; a frequência de curso de promoção, com aproveitamento; outras condições específicas³⁰.

2.5.2.2 Progressão Horizontal como Estrutura de Carreira

A progressão horizontal, como estrutura de carreira, estava prevista no DL n.º 248/85, referindo que as carreiras estruturalmente podem ser de três tipos: verticais, horizontais e mistas. Neste sentido, são horizontais “quando integram categorias com o mesmo conteúdo funcional cuja mudança de categoria corresponde apenas a maior eficiência na execução das

²⁶ Art.º 111.º do EMGNR.

²⁷ Art.ºs n.ºs 117.º a 121.º do EMGNR.

²⁸ Art.º 124.º.

²⁹ As condições especiais de promoção para a categoria profissional de oficiais são as presentes nos art.ºs 205.º a 211.º, onde são definidos os tempos mínimos de permanência nos postos.

³⁰ Art.º 128.º.

respetivas tarefas”³¹. Indo ao encontro desta ideia, também o n.º 2 do art.º 29.º do DL n.º 184/89, que estabelecia os princípios gerais em matéria de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da função pública, o configurava: “o número de escalões em cada categoria ou carreira horizontal” indicando que a subida de escalões na categoria é sinónimo de carreira horizontal.

Estes DL são revogados em 2008 pela Lei n.º 12-A/2008, que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, não alterando a progressão entre escalões (denominados de níveis com esta nova lei³²) mas sim a forma como é feita, passando a ser regra que os trabalhadores para alteração do posicionamento remuneratório preencham requisitos nas suas avaliações de desempenho³³.

No atual EMGNR, esta progressão horizontal vem prevista no n.º 2 do art.º 22.º onde se pode ler que “o militar da Guarda tem direito a ascender na carreira profissional definida (...) segundo a capacidade e competência que lhe forem reconhecidas e o tempo de serviço prestado, (...) e às mudanças de posicionamento remuneratório”.

2.5.2.3 Sistema de Avaliação do Mérito da Guarda Nacional Republicana

O sistema de avaliação do mérito dos militares da GNR (SAMMGNR) está definido no RAMMGNR³⁴ e contribui para a correta gestão do pessoal na efetividade do serviço pois permite: a apreciação do mérito absoluto e relativo de cada militar, assegurando o desenvolvimento da carreira dos avaliados³⁵ de acordo com as suas capacidades; o aproveitamento das capacidades individuais, permitindo a “seleção dos mais aptos para o exercício de cargos, desempenho de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade”; e o aperfeiçoamento das atividades de recrutamento, seleção e formação, avaliando o desempenho com vista à promoção.³⁶

O SAMMGNR é constituído pela ficha curricular (FC), a avaliação individual (AI) traduzida no preenchimento da ficha de avaliação individual (FAI), e pelas provas de aptidão física (PAF). A FC integra a formação, o registo disciplinar e a antiguidade no posto³⁷. A

³¹ Al. b) do art.º 5.º.

³² N.º 1 do art.º 68.º da LVCR.

³³ N.º 1 do art.º 47.º da LVCR.

³⁴ Art.º 1.º do RAMMGNR.

³⁵ Para os oficiais, a avaliação periódica reporta-se a 30 de abril para capitães, a 31 de maio para tenentes-coronéis e a 30 de junho para coronéis, majores e subalternos, de acordo com o art.º 8.º do RAMMGNR.

³⁶ Art.º 4.º do RAMMGNR.

³⁷ N.ºs 1, 2 e 3 do art.º 5.º.

avaliação dos militares da GNR constitui-se como um fator crucial para progressão na carreira, nomeadamente na promoção por escolha. Todavia, a partir do posto de tenente, é condição especial de promoção ter boas informações³⁸, estando estas plasmadas nas FAI dos oficiais.

2.5.3 PERSPETIVA FUTURA

As perspetivas futuras para a promoção dos oficiais estão dependentes da aprovação do novo estatuto, caso haja alterações às mesmas. No entanto, nas figuras 2 a 5 do Apêndice D, apresentam-se as previsões da DRH até 2018, com base nas condições atuais de promoção.

³⁸ Al. c), d) e e) do art.º 207.º do EMGNR.

CAPÍTULO 3:

REGIME REMUNERATÓRIO

3.1 INTRODUÇÃO

Atualmente em Portugal "temos o maior aumento de impostos sobre o fator trabalho das últimas décadas", obrigando as empresas a continuar a gerir os seus orçamentos, introduzindo políticas salariais mais exigentes, sempre na tentativa de reforçar a ambição dos seus trabalhadores (Reis, 2014, p.xiii).

Sobre as entidades patronais recai o dever de liquidar periodicamente a retribuição aos trabalhadores, sempre observando o princípio da igualdade, em conformidade com o Código do Trabalho, exarado pela Lei n.º 7/2009³⁹, ou seja, cumprindo o princípio de que “para trabalho igual ou de valor igual, salário igual”⁴⁰. Neste sentido, as práticas e políticas retributivas constituem-se como um dos objetivos centrais, nas Direções de Recursos Humanos (DRH) (Reis, 2014).

3.2 RETRIBUIÇÃO, REMUNERAÇÃO, VENCIMENTO E SALÁRIO

Iniciando a temática da remuneração, Chiavenato (1999) começa por afirmar que se deve ter cuidado na elaboração do modelo de remuneração, uma vez que tem efeitos e consequências no desempenho da organização, além de provocar impacto nas pessoas.

Como referido por Borges (2014), da empresa de consultadoria *Mercer*, “verifica-se uma tendência para uma maior penalização dos níveis funcionais com maior responsabilidade em períodos de crise, bem como aumentos mais acentuados em períodos de recuperação da atividade económica”.

Para Machado e Portugal (2014, pp.124-125), remuneração é o “conjunto de vantagens ou benefícios provenientes do desempenho de um cargo (...) ou dos serviços prestados”. É então um pagamento a determinado indivíduo como contrapartida do trabalho efetuado. Para

³⁹ Com a sua mais recente alteração pela Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro.

⁴⁰ Art.º 270.º.

os mesmos autores (2014, p.143), a palavra vencimento é usada especificamente na função pública “e equivale ao termo salário, ordenado ou remuneração”, e é uma quantia “certa e antecipada pois é previamente fixada e é independente dos resultados e tarefas realizadas, mas não anterior à sua execução”.

Apesar da recompensa básica atribuída a um trabalhador, pelo desempenho das suas funções, ser o salário⁴¹, a remuneração contempla uma mais ampla aceção, como defendido por Cardoso (2014, p.13), pois inclui “promoções, atribuições de trabalho desejáveis, aceitação entre os colegas, ou o reconhecimento”. Um sistema de remunerações toma uma forma estratégica quando divide a remuneração “em parte fixa e parte variável e complementando com benefícios que irão constituir um salário direto. No entanto o emprego de qualquer tipo de remuneração deve estar vinculado às estratégias organizacionais” (Pontes, 2008, p.363).

Tendo em conta os princípios gerais que regulam a noção de retribuição, através da Lei n.º 7/2009, considera-se como “aquilo a que nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito como contrapartida do seu trabalho”⁴². Especificando este artigo, pode afirmar-se que retribuição está ligada a um “contrato individual de trabalho, a um nível hierárquico de funções, a uma categoria profissional ou a um escalão funcional, cujo pagamento seja regular e periódico e salvguarde a expectativa de a poder receber no mês subsequente” (Reis, 2014, p.3).

3.3 EVOLUÇÃO DO SISTEMA RETRIBUTIVO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em 1989, pelo desafio de adequar a AP à evolução da sociedade, da economia e da cultura⁴³, surge o DL n.º 184/89, de 2 de junho – Princípios Gerais em Matéria de Emprego Público, Remunerações e Gestão de Pessoal, que tinha como objetivo a reforma do sistema retributivo para devolver coerência e dotá-lo de equidade interna⁴⁴ e externa no equilíbrio para como mercado de emprego em geral⁴⁵ (Caupers & Almeida, 1999). No mesmo DL é definido sistema retributivo como sendo o “conjunto formado por todos os elementos de

⁴¹ Salário tem origem no termo latino *salarium*, uma vez que no antigo império romano o pagamento aos soldados, pelos seus serviços prestados, era feito em sal (Machado & Portugal, 2014).

⁴² N.º 1 do art.º 258.º.

⁴³ Preâmbulo do DL n.º 184/89, de 2 de junho.

⁴⁴ Segundo o n.º 2 do art.º 14.º, a equidade interna visa “salvaguardar a relação de proporcionalidade entre as responsabilidades de cada cargo e as remunerações e (...) garantir a harmonia entre cargos no âmbito da Administração”.

⁴⁵ Preâmbulo do DL n.º 184/89, de 2 de junho.

natureza pecuniária ou outra que são ou podem ser percebidos, periódica ou ocasionalmente, pelos funcionários e agentes por motivo de prestação de trabalho”⁴⁶.

Em outubro do mesmo ano, e para fazer face ao estipulado no art.º 43.º do DL n.º 184/89, surge o DL n.º 353-A/89, definindo RB (RB)⁴⁷, estabelecendo os constituintes das prestações sociais⁴⁸, e estabelecendo-se as regras sobre o estatuto remuneratório dos funcionários públicos e agentes da Administração Pública e a estrutura das remunerações base das carreiras e categorias nele contempladas (Caupers & Almeida, 1999).

Com a homologação da LVCR há uma redução significativa das carreiras, passando estas a ser mais abrangentes e a ter as categorias que as exigências funcionais impõem. Cada categoria integra diferentes posições remuneratórias⁴⁹ (Santos, 2014).

No Capítulo I do Título V – Regime de Remunerações, definem-se as componentes da remuneração como sendo a RB, os suplementos remuneratórios e os prémios de desempenho⁵⁰, alterando o que estava estipulado no DL n.º 184/89, que no n.º 1 do art.º 15.º, definia como componentes do sistema retributivo, a RB, prestações sociais e subsídio de refeição, e suplementos.

Em 2014 este DL teve a sua mais recente revogação e atualmente em vigor temos a Lei n.º 35/2014, onde no seu Capítulo VI – Remuneração, estão presentes os princípios gerais, o direito à remuneração e seus componentes, bem como referência à tabela remuneratória única, introduzida pela LVCR⁵¹ e estabelecida pela Portaria 1553-C/2008, na qual a GNR adota os níveis remuneratórios para o seu regime.

3.4 O REGIME REMUNERATÓRIO DOS OFICIAIS DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

3.4.1 REMUNERAÇÃO BASE

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2000), a RB é o “montante ilíquido (antes da dedução de quaisquer descontos) em dinheiro e/ou géneros, pago com carácter regular e garantido ao trabalhador no período de referência e correspondente ao

⁴⁶ Art.º 13.º.

⁴⁷ Onde esta integra a remuneração de categoria e a remuneração do exercício, conforme o n.º 1 do art.º 5.º.

⁴⁸ Art.ºs 8.º, 9.º e 10.º.

⁴⁹ N.º 1 do art.º 45.º.

⁵⁰ Art.º 67.º.

⁵¹ Art.º 68.º.

período normal de trabalho”. Também no mesmo sítio da internet se refere que no “caso de pessoal de algumas atividades que ganha geralmente em percentagem mas em que esteja estipulada uma parte fixa ou salário garantido, considera-se essa parte fixa ou salário garantido como remuneração de base”. Transpondo para a realidade da GNR, e uma vez que no RRMGNR a remuneração dos militares é composta pela RB e pelos suplementos remuneratórios⁵², onde a componente fixa e garantida constitui-se como a RB.

O RRMGNR define, no n.º 1 do art.º 4.º, RB, como “um abono mensal, divisível de montante pecuniário correspondente à posição remuneratória do posto em que o militar se encontra na efetividade do serviço”. Para melhor entender esta definição, a Divisão de Abonos (DA), do Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI), da GNR elaborou uma tabela de vencimentos, como complemento ao DL n.º 298/2009, para cada ano, das quais se tem como referência para este trabalho, a datada de março de 2013. A partir desse documento foi elaborado o Apêndice B – RB dos oficiais da GNR, onde constam as remunerações base para os diferentes postos, posições remuneratórias e níveis, na categoria de oficiais.

3.4.2 SUPLEMENTOS REMUNERATÓRIOS

No atual Regime Remuneratório da GNR são contemplados, para a categoria de oficial, cinco suplementos remuneratórios⁵³, designados de suplemento por serviço nas forças de segurança (SSFS), suplemento especial de serviço, suplemento de escala e prevenção, suplemento de comando e suplemento de residência⁵⁴. Também na Seção II – Suplementos Remuneratórios estão incluídas as despesas de representação, previstas no art.º 26.º.

O SSFS é “um acréscimo remuneratório mensal, atribuído aos militares da Guarda em efetividade do serviço (...) no ónus e restrições específicas das funções de segurança, no risco, penosidade e disponibilidade permanente”⁵⁵. Este suplemento tem duas componentes, nomeadamente, uma variável, percentualmente constante, atualizada em 20%⁵⁶ sobre a RB; e uma componente fixa, no valor de € 31,04.

⁵² Art.º 3.º do RRMGNR. No entanto, estão previstos nos art.ºs 7.º a 9.º os benefícios sociais também englobados na remuneração dos militares da GNR.

⁵³ No presente trabalho não se contabiliza o suplemento de ronda ou patrulha, pelo montante só estar previsto atribuir-se às categorias profissionais de sargentos e guardas.

⁵⁴ Art.º 19.º.

⁵⁵ N.º 1 do art.º 20.º.

⁵⁶ N.º 2 do art.º 20.º, esta percentagem foi sofrendo alterações desde 2009, onde era de 14,5%; a 1 de janeiro de 2010 correspondia a 16%; a 1 de janeiro de 2011 aumentou para 18%; e desde 2012 até à data atual mantém-se nos 20%, acrescido da componente fixa.

O suplemento especial de serviço está articulado no art.º 21.º do RRMGNR, e é atribuído aos militares “habilitados com os cursos de especialização adequados ao exercício de funções em condições mais exigentes de penosidade, insalubridade e desgaste físico agravado”. Conforme o constante no n.º 3 do mesmo artigo, este suplemento é atribuído a determinadas funções e está fixado nos montantes apresentados na Tabela 15, do Apêndice C – Suplemento Especial de Serviço.

O suplemento de escala e prevenção define-se como “a compensação remuneratória atribuída aos militares da Guarda pelas restrições decorrentes do desempenho de funções operacionais ou de apoio direto às mesmas”⁵⁷. O montante associado ao suplemento de escala depende do tipo de escala. Desta forma, se o oficial estiver inserido em escala irregular ao longo do mês, é abonado de € 175,90; se estiver inserido em escala variável ao longo do dia, recebe € 159,14⁵⁸. O suplemento de prevenção é calculado em função do n.º de horas prestadas, pelo que o seu cálculo é o previsto nos n.ºs 4 a 7 do art.º 23.º do RRMGNR.

O suplemento de comando destina-se aos “militares, com fundamento na responsabilidade e restrições decorrentes do exercício de funções de comando, direção e supervisão”. Os montantes fixados para este suplemento são os constantes na Figura 4 do Anexo B – Suplemento de comando. O suplemento de residência serve para quando não é possível garantir habitação por conta do Estado e tem diversas modalidades que constam no art.º 25.º do RRMGNR.

Por fim, as despesas de representação constituem-se como um “abono mensal (...) para o pessoal dirigente dos serviços e organismos da Administração central do Estado”⁵⁹. Os cargos previstos e a respetiva correlação com as funções da GNR que têm direito a este abono, são as constantes nas figuras 8 e 9, no Anexo C.

⁵⁷ N.º 1 do art.º 23.º.

⁵⁸ N.º 3 do art.º 23.º.

⁵⁹ N.º 1 do art.º 26.º.

CAPÍTULO 4:

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO

4.1 INTRODUÇÃO

Em organizações cada vez mais competitivas é imperioso que estas invistam no seu capital humano (Lourenço, 2014), até porque as pessoas dedicam-se cada vez mais ao trabalho, sendo “nas organizações que as pessoas passam a maior parte do tempo das suas vidas” (Pinhal, 2012, p. 3).

Desta forma, Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014) determinam que deve haver interesse para que haja um compromisso organizacional, entendido como a dimensão afetiva que mais contribui para a organização obter os resultados desejados. Outros estudos apontam para um relacionamento entre o compromisso afetivo com a qualidade de vida no trabalho (Lourenço, 2014).

Para uma empresa atingir resultados positivos, é de extrema pertinência motivar e reter os seus funcionários (Cardoso, 2014). Para isso, as organizações devem, na gestão das remunerações, primar por “desenvolver estratégias, políticas e sistemas” (Bihim, 2004, p.73) aumentando a motivação dos colaboradores e simultaneamente cumprindo com os seus objetivos (Idem).

4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

4.2.1 CONCEITOS

Primariamente, considerou-se importante levantar alguns conceitos chave elucidativos do tema abordado adiante. Assim, começou-se por falar na qualidade de vida (QV) que se define como a “perceção do indivíduo da sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação aos seus objetivos, padrões e preocupações.” (Fleck, et al., 1999, p.20).

Sabendo que qualidade “significa a aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados” (Piloni, Alcalde, Silva, Marques, & Souza, 2014, p.3) e tendo em conta que da QV deriva a qualidade de vida no trabalho (QVT), deduzimos que esta

pode compreender “noções de motivação, satisfação, saúde e segurança no trabalho” (Alves, 2010, p.78) e “interfere não somente no trabalho em si, mas tem implicações do campo familiar e social dos indivíduos” (Martins, Queiroz, Júnior, & Silva, 2012, p.2).

4.2.2 INDICADORES

Através da análise ao trabalho de Alves (2010, pp.77-87) deduz-se que QVT é um conceito subjetivo, que se procura objetivar, através da definição de indicadores para medir a mesma.

Numa visão holística, e com base na combinação de autores que Alves (2010) refere, os indicadores que se consideram fundamentais para esta medição são: motivação, satisfação profissional, compensação justa e adequada, relevância social da vida no trabalho, variedade nas tarefas, autonomia, feedback, participação nas decisões, expectativas sociais, inovação no sistema de recompensa e as relações interpessoais.

4.3 MOTIVAÇÃO

4.3.1 CONCEITOS

Segundo Mitchell e Larson (1987, p.154), motivação entende-se como o processo psicológico que causa estímulo, direção e persistência no comportamento, podendo-se acrescentar ao conceito o facto de ser por vontade própria e de ser direcionado a um determinado objetivo. De acordo com o pensamento destes autores, existem quatro pressupostos no que à motivação diz respeito: é um fenómeno individual; é usualmente considerada intencional; é multifacetada; e a teoria motivacional prevê o comportamento, ou seja, pelas ações conseguimos perceber a motivação.

Para Costa (2012, p.1), a motivação é “o conceito empregue para explicar as forças que atuam num determinado organismo para iniciar e direcionar o comportamento”. Neste sentido, também Reis e Pena (2001) já referiam que nenhum gestor pode forçar ninguém a estar motivado, por este ser um estado que emerge no interior do indivíduo, e na sua origem estar uma necessidade não satisfeita, conduzindo a uma tensão para atuar de determinada forma (Westwood, 1992).

Numa abordagem macro, Machado e Portugal (2014, p.94) definem como motivação humana a “tensão que põe em marcha, mantém e dirige o organismo para uma atividade orientada para atingir determinado fim mais ou menos conscientemente procurado”.

Já Reis e Silva (2014, p.78) afirmam que a motivação “poderá ser entendida como tudo o que impulsiona o indivíduo para a ação de determinada forma, ou que origina uma predisposição para um comportamento específico”, sendo o impulso um estímulo tanto externo ao indivíduo, como interno.

Noutra perspetiva, a motivação consiste na necessidade que o trabalhador tem em “sentir que a empresa o valoriza e o estimula em uma direção exata da própria organização, e perceba que seu perfil se encaixa com o perfil da empresa” para poder “desenvolver as suas habilidades e alcançar os seus objetivos dentro da vida profissional” (Marson, Y Rodrigues, Calderón, & Santos, 2011, p.6).

Através da análise dos conceitos supra mencionados, sintetiza-se que motivação é “desejo de realizar altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos” (Reis & Silva, 2014, p.78) tendo em conta fatores como a direção do comportamento, entendida como os objetivos; a intensidade do comportamento que equivale ao esforço e a necessidade “que estabelece a persistência do comportamento” (Idem).

Dentro destes conceitos deve-se distinguir a motivação intrínseca da motivação extrínseca, sendo que a primeira se define como aquilo que uma pessoa “pretende da vida” sendo o “prazer obtido em cada atividade” (Reis & Silva, 2014, p.80), e a segunda que “surge dos incentivos ambientais e das suas consequências. Nesta aceção o prazer não está na atividade mas na consequência da atividade” (Idem).

4.3.2 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Sabendo que as pessoas são peças essenciais para as organizações, passa-se a estudar as várias teorias sobre a motivação das mesmas, dando especial atenção aos fatores motivacionais.

As teorias de motivação com maior impacto na sociedade classificam-se, de acordo com Reis e Silva (2014) em três grupos: nas teorias de conteúdo, nas teorias de processo e nas teorias de reforço. As primeiras relacionam-se com os fatores intrínsecos da pessoa, ou seja, as necessidades específicas motivadoras das pessoas. As teorias de processo estabelecem relação com os fatores extrínsecos, incidindo no processo pelo qual o comportamento é

ativado. As últimas são as que assentam nas consequências do comportamento bem ou mal sucedido.

Debrucemo-nos nas teorias de conteúdo, onde Maslow define na sua pirâmide de hierarquia das necessidades cinco níveis enumerando-se do mais elementar para o mais sofisticado, nomeadamente as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de autoestima e as necessidades de autorrealização, sendo as primeiras duas necessidades primárias e as três restantes necessidades secundárias (Reis & Silva, 2014). Os níveis da pirâmide são preenchidos na ordem em que “a pessoa avança para o próximo nível, desde que o nível inferior esteja minimamente satisfeito” (Neves & Costa, 2012, p.448).

Logo, é de fácil perceção que “indivíduos com níveis salariais fracos não têm as necessidades de nível inferior satisfeitas” (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014, p.122).

Por último, Herzberg (1968) afirma que os fatores motivacionais podem ser intrínsecos e extrínsecos. Estes podem consistir na realização pessoal e profissional, no reconhecimento, no trabalho em si, na responsabilidade, no crescimento, nas políticas organizacionais, na supervisão, nas relações interpessoais, nas condições de trabalho, no estatuto social, na remuneração e na segurança, aos quais Sekaran (1989) adiciona o envolvimento do indivíduo na tomada de decisões ao nível do seu trabalho e a existência de reforço positivo pelo seu desempenho (Costa, 2012).

CAPÍTULO 5:

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

5.1 INTRODUÇÃO

O trabalho de investigação aplicada pressupõe “a realização de trabalhos originais, conduzidos com vista à aquisição de novos conhecimentos, normalmente orientados por objetivos práticos determinados” (Carvalho, 2002, p.68). Desta forma, pretende-se no presente capítulo fazer a ponte de ligação entre a parte teórica e prática, referindo-se os métodos, procedimentos, instrumentos e a amostra utilizada na investigação empírica.

5.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Após a escolha do tema e conhecidos os limites da investigação, importa decidir qual o método científico a adotar para a mesma. Como método científico entende-se o “conjunto de normas que permitem produzir conhecimento” (Sarmento, 2013, p.7) e numa investigação podem ser usados vários métodos. No decorrer deste trabalho foram usados os métodos inquisitivo, através do uso de instrumentos de investigação, como o inquérito por entrevista e por questionário; descritivo pela identificação de variáveis e inventariação de factos; e a análise documental. De forma a aumentar a fiabilidade do estudo e das conclusões, utilizou-se a triangulação, que consiste “na utilização de diferentes métodos combinados” (Fortin, 2009, p.322).

Como método básico de investigação científica foi usado o hipotético-dedutivo, caracterizado por Carvalho (2002, p.92) como um método que “parte da perceção de uma lacuna nos conhecimentos; sobre essa lacuna formula hipóteses; depois, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência dos fenómenos abrangidos pela hipótese”, onde a partir das teorias se formulam questões com importância para o estudo, que determinam o tipo de dados a ter em consideração (Freixo, 2012). Este método pressupõe também a formulação de hipóteses (Sarmento, 2013), que são enunciadas em estudos

empíricos de natureza quantitativa, e estas devem ser “verificadas com recurso à estatística” (Freixo, 2012, p.201).

Não obstante, dependendo da abordagem, o tipo de informação recolhida pode ser quantitativa e/ou qualitativa. A informação qualitativa admite subjetividade e materializa-se essencialmente neste trabalho pelas entrevistas; a informação quantitativa decorre da investigação através de um inquérito por questionário, a que se associa objetividade (Sarmento, 2013).

5.3 PROCEDIMENTOS

O trabalho de investigação que se apresenta tomou os seus primeiros passos no início do ano curricular anterior, onde se começou por estabelecer as linhas gerais de orientação, definindo-se o tema a abordar, os objetivos a alcançar, as perguntas de partida e derivadas e a metodologia a adotar.

Posteriormente, no seguimento da fase exploratória, a atenção debruçou-se sobre a componente teórico-conceitual tendo sido constituída a revisão de literatura, socorrendo-se da pesquisa bibliográfica, nomeadamente em documentos doutrinários, teses, legislação, artigos de revista, eletrónicos e livros, alguns adquiridos, outros consultados nas bibliotecas da AM, da Escola da Guarda (EG), do Seixal, do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), bem como na biblioteca do ISCTE (Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa), *Business School*, do Instituto Universitário de Lisboa e na biblioteca da Escola Superior de Economia e Gestão (ISEG).

Em simultâneo, edificaram-se os instrumentos a aplicar, bem como a sua validação e teste, tendo sido importante a interação com a orientadora e coorientador na construção do guião de entrevista. Na fase analítica abordou-se a componente prática e elaborou-se a sua análise, apresentação e discussão, definindo as linhas a seguir quanto ao trabalho de campo.

Por fim, na fase conclusiva, responderam-se às perguntas de partida e derivadas, verificaram-se as hipóteses e percecionou-se o cumprimento dos objetivos.

5.4 INSTRUMENTOS

5.4.1 ENTREVISTA

Para a elaboração deste trabalho foi utilizada primeiramente a técnica de inquérito por entrevista caracterizada por Barañano (2004, p.93) como “o encontro entre o entrevistador-entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver”. Para a escolha da amostra a inquirir foram, numa análise inicial, selecionadas entidades cujo contributo pudesse enriquecer a investigação. Dessa forma, foi elaborado um guião de uma entrevista estruturada, uma vez que este foi cuidadosamente preparado, e onde o entrevistado não podia alterar a ordem das questões.

Uma vez que o estudo em causa aborda a temática da progressão na carreira, a par do regime remuneratório, relativamente aos oficiais da GNR, determinaram-se como peritos na área de recursos humanos, o MGen Agostinho da Costa, 2.º Comandante (Cmdt) Geral da GNR; o Cor Pedroso, na qualidade de Diretor dos Recursos Humanos da GNR; o TCor Costa Pinto, Chefe da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos (DPORH); e o Cap Salgueiro, por ter feito parte do grupo de trabalho da elaboração da proposta do novo estatuto, cujas entrevistas estão nos Apêndices G, H, J, e M, respetivamente. Para a área remuneratória selecionaram-se o Cor Pimenta, Cmdt da Unidade de Intervenção (UI), por ser uma unidade onde os oficiais auferem todo o tipo de suplementos em estudo; o TCor Nascimento, na qualidade de ex-Chefe da DA; e os Cap Freire e Cap Marques por serem atualmente Chefes de repartição na DA, estando as suas entrevistas nos Apêndices I, K, L e N, respetivamente.

O inquérito por entrevista elaborado era inicialmente composto por onze questões abertas, as quais após validação pela Professora Manuela Sarmiento e pelo TCor Paulo Santos, foram reduzidas numa pergunta. Após esta validação, deu-se o pré-teste à entrevista aquando da sua execução aos TCor Costa Pinto e TCor Nascimento, onde se alterou a primeira questão de “política” para “políticas”. Também neste pré-teste foi aferido o tempo da entrevista em cerca de 35 minutos. Quanto ao seu modo, as entrevistas foram maioritariamente presenciais, excetuando-se o Cor Pimenta e o Cap Marques, que enviaram via *e-mail*, tendo decorrido desde fevereiro a julho.

5.4.2 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Porquanto as respostas às questões da entrevista são validadas “mediante a comparação das respostas obtidas com informações provenientes de outras fontes mais objetivas” (Baraňano, 2004, p.97), no seguimento da parte prática deste trabalho de investigação, foi redigido um inquérito por questionário, tendo por base algumas ideias apuradas nas respostas das entrevistas, uma vez que “aquele que procede por inquérito escolherá o seu terreno ou a sua população por forma a poder efetuar as análises necessárias para atingir os seus fins” (Ghiglione & Matalon, 2001, p.9). Elaborou-se inicialmente um questionário com dez perguntas de caracterização sociodemográfica, seguidas de quarenta questões fechadas com base na escala de *Likert*, uma escala de medida “que permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo cada um dos enunciados propostos” (Freixo, 2012, p.241), onde a gama de respostas poderia variar entre: 1 – Discordo Totalmente (DT); 2 – Discordo Muito (DM); 3 – Discordo Pouco (DP); 4 – Não concordo nem discordo (NCND); 5 – Concordo Pouco (CP); 6 – Concordo Muito (CM); e por último 7 – Concordo Totalmente (CT); num total de sete itens, sendo ímpar. Das questões do inquérito, salientam-se três questões com uma escala numérica, variando entre “afeta positivamente” e “afeta negativamente” (7 e 1, respetivamente) na Parte III.

Aquando da validação do questionário, este revelou-se demasiado extenso, tendo sido, pela Sr.^a Professora Doutora Manuela Sarmiento Coelho, pelo Sr. TCor Paulo Jorge Vitorino dos Santos e pelo Sr. TCor Carlos Costa Pinto, reduzido para IV Partes, divididas entre temáticas, com um total de 30 perguntas, sofrendo também pequenos reajustes e reorganizações, culminando na versão final adita em Apêndice S – Inquérito por questionário.

Para que o estudo tivesse coerência e pertinência foi analisada uma amostra composta por “elementos retirados da população, que é representativo e significativo dessa população” (Sarmiento, 2013, p.71), tendo em conta as funções que os oficiais da GNR podem desempenhar e os suplementos a elas associados, bem como as diferentes perspetivas no que diz respeito à carreira e à qualidade de vida que dela deriva. Num universo de 847 oficiais na efetividade de serviço⁶⁰, foram selecionados: Cmdts Territoriais; Cmdts de Destacamento; Chefes de Secção de Recursos Humanos e Chefes de Estado-Maior, de todas as unidades da GNR; Cmdts de Grupo e de Esquadrão, da UI e da Unidade de Segurança e Honras do Estado (USHE), respetivamente; Cmdts de Pelotão da UI e da USHE; Cmdts de Unidade

⁶⁰ De acordo com o Mapa de Pessoal para o ano de 2015, elaborado pela DRH do CARI.

Especializada; Cmdts de Destacamento de Ação Fiscal; Cmdts de Destacamento e Subdestacamento de Controlo Costeiro; e Chefes de Divisão do CARI, perfazendo um total de 263 militares.

Por conseguinte, após um pré-teste do questionário a uma amostra de 10 oficiais, foi produzido, utilizando a ferramenta *Google Docs*, o questionário final, o qual foi enviado através do contato de endereço eletrónico institucional, no dia 9 de junho de 2015, sendo atribuída a data limite de aceitação de respostas como 25 de junho de 2015.

Foram rececionadas um total de 232 respostas, das quais foram duas eliminadas, uma vez que as respostas tinham uma tendência central e dessa forma enviesavam o estudo, apurando-se apenas as respostas válidas (Sarmiento, 2013). Após os dados trabalhados e uma codificação alfanumérica das questões, estes estavam finalizados para o seu processamento no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), elaboração de gráficos, quadros e tabelas no *Microsoft Office 2013 – Excel*, e análise da fiabilidade através da técnica do “*Alfa de Cronbach*”.

5.4.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

A realização deste trabalho teve como ponto inicial a pesquisa bibliográfica. A análise documental, essencial na redação da revisão da literatura, iniciou-se ainda no decorrer do 4.º ano da AM, onde se pretendeu aprofundar o tema e apreciar “cada um dos documentos examinados, os conceitos em estudo, as relações teóricas estabelecidas, os métodos utilizados e os resultados obtidos”, sendo que esta “precede, acompanha ou segue a formulação das questões de investigação ou das hipóteses” (Fortin, 2009, p.74).

Como análise documental para este trabalho, salientam-se também as tabelas elaboradas a partir do estudo do Sargento-Chefe Agostinho da DA do CARI, realizado em 2010, que carecia de atualização, sendo esta feita conjuntamente com o 2.º Sargento Freitas, para a categoria de oficiais, a partir de valores retirados do programa informático *AS400*. Estes valores, analisados paralelamente aos diplomas legais em vigor no âmbito da remuneração dos militares da GNR, permitiu criticar o impacte dos suplementos no vencimento dos oficiais.

Desta forma, pediu-se à Divisão de Abonos do CARI que facultasse os totais das remunerações dos oficiais, por pessoa, descurando os suplementos de residência, pela quantidade de variáveis que o mesmo pode assumir, e o suplemento de ronda ou patrulha,

uma vez que no DL n.º 298/2009 a sua atribuição é unicamente para a categoria de sargentos e guardas.

Para efeitos deste estudo, também não foram considerados quaisquer abonos de benefícios sociais como sejam o subsídio de alimentação, de fardamento, ou ajudas de custo, descurando para análise os oficiais em licença de paternidade ou maternidade.

CAPÍTULO 6:

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a obtenção de dados quantitativos relativamente aos instrumentos utilizados para a realização deste trabalho de investigação, surge, no presente Capítulo, a análise dos resultados dos inquéritos por entrevista e por questionário.

6.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas do presente trabalho foram realizadas, na sua maioria presencialmente. Quanto à sua estrutura são formais, designando-se dessa forma pois “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião, cuidadosamente preparado” (Sarmento, 2013, p.34). Após a realização e transcrição das entrevistas, estas foram alvo de uma leitura extensiva e dos procedimentos enunciados no Capítulo 5 deste trabalho, da qual resultou a análise de conteúdo das entrevistas.

Seguindo a metodologia adotada por Manuela Sarmento (2013, pp.53-66), primeiramente foram definidas unidades de registo (UR), que são “fragmentos mínimos de conteúdo, que exprimem uma característica ou atributo” (Sarmento, 2013, p.54). Desta forma definiram-se conceitos-chave para cada uma das afirmações às questões da entrevista, e atribuiu-se-lhes uma determinada cor identificativa desse conceito-chave. De seguida, numa tabela, foram correlacionadas essas unidades de registo com as unidades de contexto, que são “segmentos do texto (...) que contem as unidades de registo” (Idem) e permitem analisar o significado das UR. Esta correlação está presente no Apêndice O – Análise de conteúdo das entrevistas, e faz, para cada questão, uma matriz entre a UR e o seu significado na resposta do entrevistado.

A partir do Apêndice supra mencionado foi possível enumerar a frequência das UR nas respostas dos entrevistados, de acordo com a ausência ou presença do conceito-chave definido, denominando-se de unidades de enumeração, permitindo o tratamento estatístico da

informação apurada. Por conseguinte, através da análise das entrevistas, foi elaborada a tabela 1, analisando quantitativamente as entrevistas.

Os resultados supra apresentados associam-se às questões presentes no guião da entrevista, em Apêndice F, e desta forma faz-se a interpretação dos dados considerados pertinentes.

Tabela 1 – Análise quantitativa da Questão 8.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 8 – Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.											
Impacto das políticas governativas	8.A. A GNR está subordinada ao poder político.	x		x			x		x	4/8	50%
	8.B. O EMGMR traduz uma estratégia política.	x	x		x		x			4/8	50%
	8.C. A progressão na carreira é influenciada pelas Leis do Orçamento de Estado.	x	x		x	x	x	x	x	7/8	88%

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Relativamente à Questão 8: “Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.” salienta-se a influência das Leis do Orçamento de Estado na progressão na carreira dos oficiais da GNR, como referido por 88% dos entrevistados e explicitado pela intervenção do Cor Pedroso (E2) ao referir que “Tendo em conta que existe uma Lei de Enquadramento Orçamental, que impõe restrições ao enquadramento legal da GNR e ao Estatuto dos Militares da GNR, pode afirmar-se que as políticas governativas têm influência e impacte direto na progressão dos oficiais”. Também de alguma pertinência e fiabilidade a resposta de 50% dos entrevistados relativamente à subordinação da instituição ao poder político como consta na tabela 1 e uma percentagem igual para o facto de o EMGMR emanar estratégias políticas, como refere o MGen Agostinho da Costa, 2.º Comandante Geral da GNR (E1), “naturalmente a missão do estatuto tem sempre a montante uma concessão política”. De uma forma geral, a GNR está subordinada às políticas que emanam do governo, nomeadamente do Ministério da Administração Interna, passando por este toda a aprovação dos diplomas legais que regulam a progressão na carreira.

Tabela 2 – Análise quantitativa da Questão 9.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 9 – Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?											
Restrições à progressão na carreira dos oficiais	9.A. O objetivo é permitir que os melhores cheguem ao topo.	x				x		x		3/8	38%
	9.B. A gestão da carreira é da responsabilidade do militar e da instituição.	x						x		2/8	25%
	9.C. A seleção dos melhores deve ser feita pela meritocracia.	x				x	x	x		4/8	50%
	9.D. Há desequilíbrio e estagnação na distribuição pelos postos.		x	x	x				x	4/8	50%
	9.E. Os desequilíbrios devem-se ao congelamento das progressões horizontais.		x							1/8	13%
	9.F. Não há planeamento dos Recursos Humanos a longo prazo.			x	x					2/8	25%
	9.G. Há falta de saída de militares em final de carreira.					x	x		x	3/8	38%

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Analizando a Questão 9 “Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?”, é de realce a multiplicidade de respostas. Como respostas mais pertinentes a esta questão, temos o facto de 50% dos entrevistados mencionar a meritocracia como forma de seleção, como é possível evidenciar na afirmação do Cap Salgueiro (E7) “*E para cumprir essa filosofia nós temos de ter um sistema que nos permita selecionar apenas os melhores para chegarem ao topo.*”. Também um valor que representa fiabilidade são os 50% de entrevistados cuja opinião é que nos postos existe distribuição desequilibrada e que há estagnações nos mesmos. Como afirma o TCor Costa Pinto (E4) encontra-se “*no limite das vagas legalmente estabelecidas para os postos cimeiros da categoria de Oficial.*”. Quanto ao facto de a gestão da carreira assumir uma dupla responsabilidade, apenas o MGen Costa refere isso, correspondendo a uma percentagem de 13%, no entanto merece ênfase uma vez que vai de encontro àquilo que foi a base teórica no qual assenta o presente trabalho. Quanto a esta questão, muitas são as restrições ao atual sistema de progressão na carreira, passando pela pouca contemplação do mérito nas promoções e pela falta de saída de militares devido aos agravamentos das condições de passagem à reserva e à reforma.

Tabela 3 – Análise quantitativa da Questão 10.

Categorias	Unidade de Registro	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 10 – Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?											
Postos mais afetados pelas restrições	10.A. A partir da promoção a Major, no curto prazo.	x	x	x	x	x	x	x	x	8/8	100 %
	10.B. Todos os postos serão afetados a médio e longo prazo.				x	x			x	3/8	38%

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

No que à Questão 10 diz respeito: “**Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?**”, a resposta é unânime. No curto prazo, as restrições são ao nível da promoção a oficial superior, segundo a resposta de 100% dos entrevistados. De acordo com a opinião do TCor Nascimento (E5), “*As restrições vão afetar agora os oficiais superiores, mas para o futuro vão afetar todos, sem exceção*”, perspetivando um futuro negro para as gerações vindouras, como referido por 38% dos entrevistados. A um nível macro, e a longo prazo, estas restrições poderão afetar todos, mas a curto prazo, os efeitos vão sentir-se desde a promoção a major, até aos postos mais elevados.

Tabela 4 – Análise quantitativa da Questão 11.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 11 – De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?											
Influências na qualidade de vida dos oficiais	11.A. Depende da ambição e perspetiva de cada um.	x								1/8	13%
	11.B. As restrições orçamentais e reduções remuneratórias diminuem a qualidade de vida.		x	x	x	x	x	x	x	7/8	88%
	11.C. Afeta negativamente quando implica recolocações fora da área de residência.		x						x	2/8	25%
	11.D. As restrições estruturais influenciam negativamente.				x			x		2/8	25%

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

A Questão 11 “**De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?**” apresenta uma percentagem notória de 88% para a UR 11.B, que indica que as restrições orçamentais e reduções remuneratórias são o que mais influencia a qualidade de vida dos oficiais. Como refere o Cor Pimenta (E2), “*cada vez mais se vislumbram nos mesmos um sentimento de revolta, desilusão, tristeza e desapontamento, relativamente ao que deveria ser o seu estado atual, a nível profissional e monetário.*”. Apesar da pouca expressão, 25% dos entrevistados referem que se aquando de uma promoção estiver associada uma nova colocação fora da área de interesse, isso afeta negativamente a QV dos oficiais, conforme a opinião do Cor Pedroso (E2): “*a progressão na carreira afeta negativamente a qualidade de vida dos oficiais, pois estes são recolocados fora da área de residência, e os custos associados a essa deslocação são de tal forma elevados que não são compensados pela valorização remuneratória da promoção.*”.

Tabela 5 – Análise quantitativa da Questão 12.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 12 – O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?											
Sugestões para melhorar a qualidade de vida dos oficiais	12.A. Melhorar o sistema de avaliação.	x		x	x	x	x	x	x	7/8	88%
	12.B. A antiguidade perder importância em detrimento do mérito.	x			x	x		x		4/8	50%
	12.C. Versificar e aumentar as entradas nos quadros.	x						x		2/8	25%
	12.D. Acabar com a promoção por quadros e por terços.	x						x		2/8	25%
	12.E. Melhorar o planeamento dos Recursos Humanos.		x	x						2/8	25%
	12.F. Alterar a orgânica da GNR.			x				x		2/8	25%
	12.G. Redefinir os tempos mínimos de permanência nos postos.			x				x		2/8	25%
	12.H. Incrementar o desenvolvimento de competências.							x		1/8	13%

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Para a Questão 12 “**O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?**”, os entrevistados apresentam um número muito elevado de respostas possíveis, destacando as 8 UR possíveis. Destas, destaca-se as melhorias ao sistema de avaliação, com uma frequência de respostas de 7 num total de 8 entrevistas, o que

representa uma percentagem de 88%. Neste sentido, e como afirma o Cap Freire (E6), sugere-se “*Um sistema de avaliação o mais transparente possível. E apesar de saber que não existe nenhum sistema perfeito, existe a possibilidade de melhorias, nomeadamente ao nivelar as avaliações e não criar disparidades.*”. Outra sugestão que também merece realce é a promoção fazer-se mais em função do mérito, em detrimento da antiguidade, facto que é apontado por 50% dos entrevistados, tal como explicita o MGen Agostinho da Costa (E1): “*É óbvio que se pretende que a antiguidade tenha um peso, mas têm de ser vistos outros critérios, como o registo disciplinar, o registo de formação escolar, da avaliação física, portanto tem que se ver o oficial em toda a dimensão.*”. As sugestões de melhoria ao atual sistema de progressão na carreira são inúmeras, sendo que além das referidas, poder-se-á analisar a questão das entradas na categoria de oficial, terminar com a promoção por terços, na promoção por escolha e melhorar o planeamento na gestão dos RH da GNR, a par das sugestões supra salientadas.

Tabela 6 – Análise quantitativa da Questão 13.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 13 – Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?											
Impacte dos suplementos na remuneração dos oficiais	13.A. Têm grande impacte.	x	x		x	x	x	x		7/8	75%
	13.B. O impacte causa inversões remuneratórias.		x				x		x	3/8	38%
	13.C. O impacte é pouco significativo.			x			x		x	3/8	38%
	13.D. O impacte depende da função.				x	x	x	x		4/8	50%
	13.E. O impacte depende do posto.					x				1/8	13%
	13.F. Tem um impacte prejudicial e material.					x	x	x		3/8	38%

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

No que alude à Questão 13 “**Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?**” ressalta-se a ocorrência de 75% dos entrevistados ter opinião de que o impacte é elevado. Também facto de relevo é desses 75%, 38% referirem que esse impacte é prejudicial e material e 50% exporem que o impacte depende da função. Opiniões que transmitem estas ideias-chave é a do TCor Costa Pinto (E4) que “*Os suplementos, têm vindo a adquirir um protagonismo cada vez maior nos vencimentos*

dos oficiais da GNR. ”; ou a da expressão utilizada pelo Cap Freire (E6) que exprime tanto o fato de ter um grande impacte, como que depende da função: *“Claro que o desempenho de funções é diferente, mas a nível remuneratório, no final do mês é significativo.”*. Como última análise a esta pergunta, evidencia-se pela percentagem elevada, que os suplementos têm um peso elevado na remuneração dos oficiais. Em contrapartida, o Cor Pimenta (E3) é da opinião que o impacte é pouco significativo, no entanto a maioria dos oficiais da sua unidade têm um acréscimo de cerca de mais um suplemento, relativamente aos oficiais em funções administrativas (suplemento especial de serviço⁶¹).

Tabela 7 – Análise quantitativa da Questão 14.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 14 – Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?											
Distribuição dos suplementos pelas várias funções	14.A. Os suplementos estão bem distribuídos.	x								1/8	13%
	14.B. Os suplementos não podem ser vistos numa lógica aritmética.	x								1/8	13%
	14.C. A distribuição poderia ser mais equilibrada.		x		x	x	x	x	x	6/8	75%
	14.D. A distribuição é perniciosa.		x		x	x		x		4/8	50%
	14.E. Os suplementos causam parcialidades.			x	x		x	x		4/8	50%
	14.F. Os suplementos não representam o risco nem o esforço real dos oficiais.					x				1/8	13%

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013).

Num estudo à Questão 14 **“Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?”**, salienta-se a elevada percentagem de respostas negativas a esta distribuição (75%), defendida por 6 dos 8 entrevistados. Neste sentido, a *“tendência dos últimos anos, no que concerne à política de atribuição de suplementos, foi a de criar compensações ao reduzido vencimento base e não uma diferenciação funcional. Tal medida, tem vindo a demonstrar uma distribuição menos feliz no que aos suplementos diz respeito.”* como afirma o TCor Costa Pinto (E4). Numa igual percentagem de respostas na ordem dos 50%, os entrevistados pensam que os suplementos causam parcialidades e a sua distribuição é perniciosa: *“Os suplementos são atribuídos em*

⁶¹ Tabela 15, no Apêndice C.

função do desempenho de determinadas funções e da colocação dos militares, e não tem em conta se esse desempenho é bom ou não.” é a opinião do TCor Nascimento (E5), e “*por exemplo, um oficial deter o curso de investigação criminal e vá para uma Secção de Investigação Criminal, recebe o suplemento de investigação criminal, mas verdadeiramente a investigação criminal é de proximidade e o Comandante de Destacamento tem um papel importantíssimo nesse sentido, e não recebe nada.*”, como salientado pelo Cap Salgueiro (E7).

Tabela 8 – Análise quantitativa da Questão 15.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 15 – Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?											
Influências da remuneração na motivação dos oficiais	15.A. A remuneração não é o fator motivacional mais importante.	x				x	x	x		4/8	50%
	15.B. A remuneração não é fator desmotivador.	x							x	2/8	25%
	15.C. Os enviesamentos dos suplementos desmotivam os oficiais.		x	x	x		x	x	x	6/8	75%
	15.D. Os oficiais mais desmotivados são os que desempenham funções administrativas.		x		x	x				3/8	38%
	15.E. Oficiais que recebem mais suplementos estão mais motivados.			x		x	x	x	x	5/8	63%

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Analisando aprofundadamente a Questão 15 “**Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?**”, verifica-se que existe uma motivação que dele deriva, no que respeita àqueles que auferem mais suplementos (63%), mas em contrapartida existe uma desmotivação pelos enviesamentos que os suplementos causam (75%). Opiniões que consentem estas afirmações são as do Cor Pedroso (E2) quando refere que “*persistem alguns enviesamentos suscetíveis de afetar negativamente a motivação dos oficiais.*” e do Cap Freire (E6) ao afirmar que “*a motivação, obviamente, será diferente quando uma pessoa é mais bem remunerada do que uma pessoa que, ao desempenhar determinada função, acha que é mal remunerada comparativamente com os outros*”. Não obstante estas opiniões, 50% dos entrevistados entende que a remuneração não deve ser o principal fator de motivação numa

profissão como esta, como refere o TCor Nascimento (E5) dizendo que “*o regime retributivo é apenas uma das componentes da motivação e, segundo alguns estudos, para a maioria das pessoas não é o mais importante*”, indo assim ao encontro do que crê o MGen Agostinho da Costa (E1) ao mencionar que “*a parte remuneratória é cerca do sétimo elemento na motivação de quando um cidadão escolhe um emprego, uma carreira.*”. Apesar de ser um fator potenciador de motivação, a remuneração, e nomeadamente os suplementos, não é o único fator que motiva um oficial e talvez nem seja aquele que mais motiva.

Tabela 9 – Análise quantitativa da Questão 16.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 16 – O que sugere para melhorar essa motivação?											
Sugestões para melhorar a motivação	16.A. Ter valores profissionais nos quais os militares se revejam.	x			x	x		x		4/8	50%
	16.B. Valorizar a meritocracia.	x						x		2/8	25%
	16.C. Tentar colocar os militares na sua área de interesse.		x					x		2/8	25%
	16.D. Rever a distribuição dos suplementos.			x	x					2/8	25%
	16.E. Reverter os suplementos em RB.					x	x	x		3/8	38%
	16.F. Ter um sistema de avaliação que avalie todas as categorias profissionais.					x				1/8	13%
	16.G. Atribuir folgas obrigatórias após o serviço.							x		1/8	13%
	16.H. Um aumento no valor da RB e dos suplementos.								x	1/8	13%

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Tendo em conta as respostas à Questão 16 “**O que sugere para melhorar essa motivação?**”, supra apresentada, analogamente à Questão 12 esta é uma questão que teve muita iniciativa nas respostas por parte dos entrevistados, originando múltiplas respostas. Desta multiplicidade salienta-se ter valores profissionais nos quais os militares se revejam, que obteve uma frequência absoluta de 50%, indo de encontro àquilo que é o pensamento do TCor Nascimento (E5) quando alude que “*temos de retirar a importância da remuneração e passar a transportar para a missão e desígnio institucional.*”, indo novamente ao encontro da ideia do MGen Agostinho da Costa (E1) que conclui dizendo que o que a organização pode fazer “*para aumentar a motivação dos seus oficiais é transmitir segurança. (...) a forma como se melhora essa satisfação é transmitir objetivos claros, diretivas claras, ter*

proximidade do comando, ter uma organização em que todos se reveem nos seus objetivos, é isso que se procura.”.

Epilogando, vários fatores podem aumentar a motivação dos oficiais, na ótica dos entrevistados, tendo em conta coisas simples quanto atribuir folgas obrigatórias após o serviço, ou colocar o militar perto da sua área de interesse, até uma revisão da distribuição dos suplementos ou mesmo reverter os suplementos em RB.

Tabela 10 – Análise quantitativa da Questão 17.

Categorias	Unidade de Registo	Entrevistados								UE	Res. (%)
		E1 – MGen A. Costa	E2 – Cor Pedroso	E3 – Cor Pimenta	E4 – TCor C. Pinto	E5 – TCor Nascimento	E6 – Cap Freire	E7 – Cap Salgueiro	E8 – Cap Marques		
Questão 17 – No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.											
Relação entre remuneração, responsabilidade e função	17.A. A relação é equilibrada a um nível macro.			x	x					2/8	25%
	17.B. Uma possível progressão horizontal melhorava esta relação.	x								1/8	13%
	17.C. Deve haver uma promoção remuneratória proporcional à progressão na carreira.	x	x			x		x	x	5/8	63%
	17.D. Não há reconhecimento da responsabilidade funcional pela remuneração.		x		x	x	x		x	5/8	63%
	17.E. Existem inversões remuneratórias.				x	x				2/8	25%
	17.F. Há desequilíbrio na relação função-remuneração.					x	x	x	x		4/8

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Por fim, no que respeita à Questão 17 “**No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.**”, importa referenciar que 63% dos entrevistados julga que deve haver uma promoção remuneratória proporcional à progressão na carreira, tal como refere o Cor Pedroso (E2): “*por força das reduções remuneratórias ocorridas nos últimos anos, afetando de forma mais significativa a categoria de oficiais, observa-se um achatamento dos níveis diferenciadores da responsabilidade, fazendo com que os diferenciais existentes há 5 anos tenham sido fortemente reduzidos, com prejuízo para os níveis mais elevados.*”, assim como o TCor Nascimento afirmando que “*a ascensão de um posto a outro deveria ser significativa em termos remuneratórios e de responsabilidade.*”. Também numa percentagem representativa de 63%, 6 entrevistados consideram que não há um reconhecimento da

responsabilidade funcional através da remuneração, uma vez que como referido pelo TCor Costa Pinto (E4) *“segundo um estudo efetuado pela consultora independente Mercer, comparando os salários na função com o mercado privado, o mesmo concluiu que um oficial da GNR recebe abaixo do mercado (...). Logo, denota-se aqui um desequilíbrio entre vencimento e responsabilização.”*. Ainda na análise desta questão, 50% dos entrevistados entende que o desequilíbrio é entre a função e a remuneração, devido ao facto de *“para funções semelhantes existe diferença de remuneração mensal”* como afirma o TCor Costa Pinto (E4), ou no caso do desempenho de funções de posto superior *“e que não são remunerados por isso, o que é extremamente injusto”*, como constata o TCor Nascimento (E5). Por conseguinte, deve haver uma proporcionalidade entre aquilo que é a promoção e o aumento remuneratório que lhe está associado, bem como pagar igual para quem faz igual, tentando minimizar o enviesamento e o desequilíbrio da relação entre a função e a remuneração.

6.3 ANÁLISE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Aquando da análise de fatores subjetivos como a qualidade de vida e a motivação, torna-se necessário redimensioná-los em indicadores que possam contribuir para a quantificação dos mesmos. Por conseguinte, a partir dos inquéritos por questionário, foi possível dar uma resposta objetiva às questões que inicialmente nos propusemos responder.

6.3.1 ANÁLISE DA FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO

Para verificar a validade das 230 respostas, foram analisados os dados em SPSS, e pela técnica do *“Alfa de Cronbach”* verificou-se que o questionário apresenta uma elevada fiabilidade, em 0,87, conforme as tabelas 16 e 17, em Apêndice Q – Análise da validade e fiabilidade do questionário.

6.3.2 CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

Para se caraterizar os inquiridos foram elaborados os Gráficos 22 a 29, constantes do Apêndice P – Caraterização dos Inquiridos. A resposta a estas questões fechadas compõem a Parte I do inquérito por questionário e pretendem qualificar a amostra objeto de análise.

Num total de 230 inquiridos, 93% são do género masculino e apenas 7% representam os elementos femininos, conforme o Gráfico 22. Relativamente à idade, denota-se que a maior percentagem (42%) respeita a indivíduos entre 31 e 40 anos, de acordo com o Gráfico 23. No que diz respeito às habilitações literárias, 54% têm mestrado, mas apenas 1% possui doutoramento, tal como se constata através do Gráfico 24. Observando o Gráfico 25, salienta-se que 49% dos inquiridos são capitães, 32% são tenentes, apenas 5% são coronéis, e numa igual percentagem de 6% são tenentes-coronéis ou majores. Quanto ao quadro a que pertencem, 74% são da arma de infantaria, correspondendo as menores percentagens (3%) aos inquiridos do serviço de Técnico de Secretariado e Pessoal e Administração Militar. Relativamente ao tempo de serviço, realça-se que 30% dos inquiridos tem de 10 a 15 anos, sendo a menor fatia a relativa aos com mais de 30 anos de serviço. Já quanto ao tempo na função, salientam-se os 28% que estão há menos de um ano e uma % igual para oficiais a desempenharem as funções entre 2 a 4 anos. Quanto à deslocação relativamente à residência, 52% estão a menos de 50Km, 34% estão a mais de 100km e 14% estão entre 50 e 100Km.

6.3.3 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A **Tabela 11**, apresentada na página seguinte, resume os resultados obtidos na Parte II do questionário, numa análise quantitativa, representando as medidas de tendência central e de dispersão, designadamente a média (x_m), a moda, o mínimo (Min), o máximo (Max) e o desvio padrão (dp).

Tabela 11 – Análise da Parte II do questionário.

Medidas de Tendência Central e de Dispersão					
Questões	\bar{x}_m	Moda	dp	Min	Max
10. A minha profissão satisfaz-me.	5,90	6	1,07	1	7
11. A progressão na carreira traz estatuto social.	4,97	5	1,44	1	7
12. A promoção traz reconhecimento e desenvolvimento pessoal.	5,17	6	1,36	1	7
13. Progressão na carreira traz novas tarefas mais aliciantes.	4,24	5	1,63	1	7
14. Promoção origina aumento na participação na tomada de decisões.	5,00	6	1,61	1	7
15. Com a promoção aumenta a responsabilidade.	5,40	6	1,58	1	7
16. Aumento da importância das relações interpessoais.	4,58	6	1,71	1	7
17. A unidade de colocação influencia a promoção por escolha.	5,82	7	1,51	1	7
18. A promoção aumenta a disponibilidade para o serviço.	3,54	4	1,65	1	7

Olhando ao **Gráfico 1**, infra representado, é possível observar que para a **Questão 10**, a \bar{x}_m da resposta foi 5,90, tendo respondido concordo muito 54 % dos inquiridos, com uma frequência de 125/230 e concordo totalmente 26% dos inquiridos, com uma frequência de 60/230. Deste modo, é perceptível a satisfação da grande maioria dos inquiridos quanto à sua profissão.

Relativamente à **Questão 11**, constante no **Gráfico 2**, a \bar{x}_m da resposta foi 4,97, com 31% das respostas tanto para concordo pouco como para concordo muito, com frequências de 71/230 cada. Assim sendo, observou-se que os inquiridos consideram que a promoção traz estatuto social, com alguma dispersão nas respostas positivas.

Quanto à **Questão 12** correspondente ao **Gráfico 3**, pode-se verificar que a \bar{x}_m da resposta foi 5,17 tendo 30% dos inquiridos respondido concordo pouco, com frequência de 70/230 e 37% dos inquiridos concordo muito, com frequência de 84/230. Estes resultados levam a crer que os inquiridos são da opinião que a promoção traz reconhecimento e desenvolvimento pessoal.

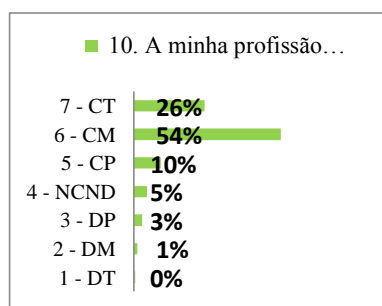


Gráfico 1 – Resultados da questão 10.

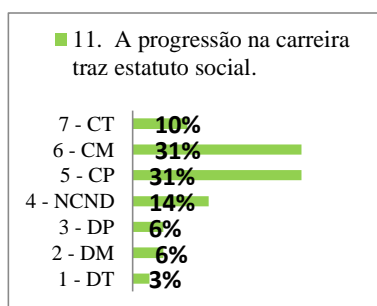


Gráfico 2 – Resultados da questão 11.

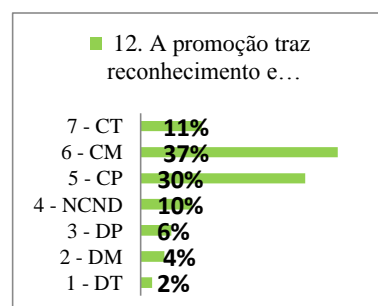


Gráfico 3 – Resultados da questão 12.

No que respeita à **Questão 13**, no **Gráfico 4** abaixo, registaram-se valores para a \bar{x}_m de 4,24, com 24% de inquiridos a responder concordo pouco, numa frequência de 56/230 e 22% concordo muito, numa frequência de 51/230. Neste seguimento, as respostas indicam que os inquiridos consideram que a progressão na carreira tanto pode trazer novas tarefas mais aliciantes, como não trazer.

Observando a **Questão 14** que corresponde ao **Gráfico 5**, obtiveram-se resultados para a \bar{x}_m de 5,00, tendo nas respostas 36% para concordo muito, com frequência de 82/230 e 14% para concordo totalmente, com frequência de 32/230. Deste modo, pode-se concluir que os inquiridos consideram que há um aumento na participação na tomada de decisões.

Tendo em conta os valores do **Gráfico 6**, registaram-se para a **Questão 15** valores de \bar{x}_m de 5,40, registando-se respostas de 34% para concordo muito, numa frequência de 78/230 e de 27% para concordo totalmente, numa frequência de 63/230. Estes resultados indicam que os inquiridos consideram, maioritariamente, que com a promoção aumenta a responsabilidade.

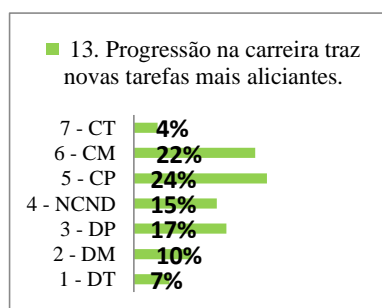


Gráfico 4 – Resultados da questão 13.

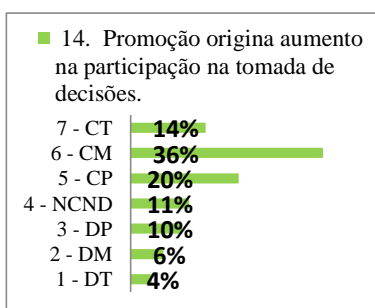


Gráfico 5 – Resultados da questão 14.

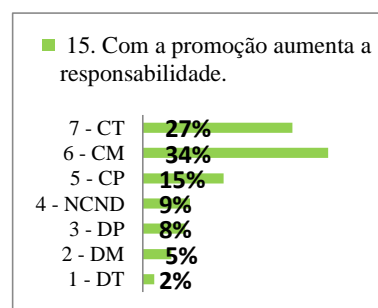


Gráfico 6 – Resultados da questão 15.

Observando os dados da **Tabela 11** e do **Gráfico 7**, para a **Questão 16**, registou-se uma \bar{x}_m das respostas de 4,58, tendo respostas de 22% para concordo pouco, com uma frequência de 51/230 e 30% para concordo muito, com uma frequência de 69/230. Assim, é possível concluir que com a progressão na carreira aumenta a importância das relações interpessoais.

No **Gráfico 8** respondeu-se à **Questão 17**, sendo possível verificar os valores de \bar{x}_m das respostas de 5,82, detendo 26% para concordo muito, com uma frequência de 60/230 e 45% para concordo totalmente, com uma frequência de 103/230. Nestes resultados é claramente visível que os inquiridos consideram que a unidade de colocação influencia a promoção por escolha.

Para expor os resultados da **Questão 18**, apresenta-se o **Gráfico 9**, onde se registam valores de x_m das respostas de 3,54, onde 19% responderam discordo muito, com frequência de 44/230, 27% não concordam nem discordam, e 18% para concordo pouco, com frequência de 42/230 respostas. Desta forma, conclui-se que os inquiridos tendem para discordar que com a progressão na carreira aumenta a disponibilidade para o serviço.

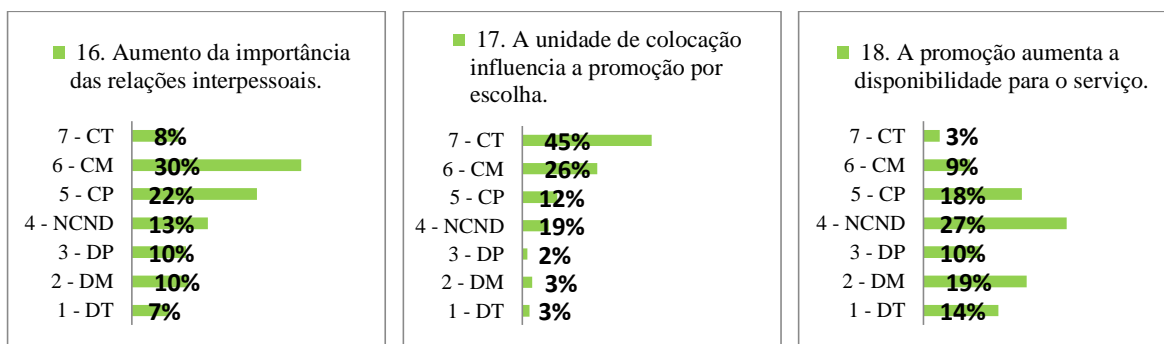


Gráfico 7 – Resultados da questão 16.

Gráfico 8 – Resultados da questão 17.

Gráfico 9 – Resultados da questão 18.

Após analisados os indicadores da qualidade de vida e da promoção *per si*, avaliou-se a relação entre estes. Assim sendo, expõe-se na **Tabela 12** o resumo dos resultados obtidos na Parte III do questionário.

Tabela 12 – Análise da Parte III do questionário.

Medidas de Tendência Central e de Dispersão					
Questões	x_m	Moda	dp	Min	Max
19. Relação entre novas funções e a sua qualidade de vida.	4,17	4	1,44	1	7
20. Relação entre uma nova colocação e a sua qualidade de vida.	2,88	2	1,61	1	7
21. Relação entre a progressão na carreira e a vida familiar.	3,48	2	1,75	1	7

Relativamente à **Questão 19**, olhando ao **Gráfico 10**, podemos verificar que se obteve valores de x_m das respostas de 4,17 e ainda valores como 32% das respostas para nem positiva nem negativa, com 73/230 de frequência. No entanto 24% das respostas para pouco positiva, com 56/230 de frequência e 18% para concordo muito. Deste modo, crê-se que ao associar a progressão na carreira a uma nova função, se estabelece uma relação ligeiramente positiva.

No que respeita à **Questão 20**, o valor de x_m das respostas é de 2,88. Não obstante, 24% dos inquiridos estabelece uma relação totalmente negativa, com frequência de 55/230, e 29% dos inquiridos estabelece uma relação muito negativa, com frequência de 66/230. Com estes resultados verifica-se que o facto de estar associada uma nova colocação à progressão

na carreira, estabelece-se uma relação fortemente negativa com a qualidade de vida dos inquiridos.

Analogamente, a **Questão 21**, correspondente ao **Gráfico 12**, podemos verificar valores para a x_m das respostas de 3,48, tendo 20% de respostas tanto para muito negativa, como para nem positiva nem negativa, estas com frequência de 47/230 e 46/230, respetivamente. Assim, podemos asseverar que a relação estabelecida entre a progressão na carreira e a vida familiar é ou indiferente ou negativa, verificando-se uma percentagem de 50% na relação negativa.

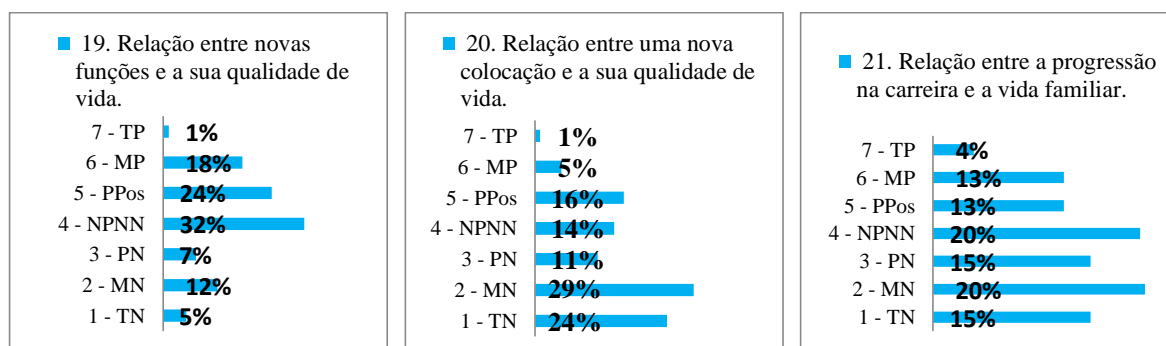


Gráfico 10 – Resultados da questão 19.

Gráfico 11 – Resultados da questão 20.

Gráfico 12 – Resultados da questão 21.

Finalmente, no que concerne aos resultados obtidos na Parte IV do questionário, relativa à remuneração e a sua relação com a motivação dos oficiais, exhibe-se a **Tabela 13** onde se apresentam a x_m , a moda, o Min, o Max e o dp.

Tabela 13 – Análise da Parte IV do questionário.

Medidas de Tendência Central e de Dispersão					
Questões	x_m	Moda	dp	Min	Max
22. A RB que aufero é adequada às minhas funções.	2,37	1	1,64	1	7
23. Os suplementos variam com a minha unidade de colocação.	5,16	7	1,77	1	7
24. Os suplementos aumentam com a progressão na carreira.	2,85	2	1,63	1	7
25. Os suplementos que recebo estão adequados às minhas funções.	2,61	1	1,69	1	7
26. Auferir mais suplementos motiva-me.	4,66	7	1,99	1	7
27. Prefiro ganhar menos, mas estar perto de casa.	4,93	7	1,79	1	7
28. A minha avaliação é feita de forma justa.	3,31	1	1,75	1	7
29. Há equilíbrio entre a remuneração e a responsabilidade.	2,25	1	1,57	1	7
30. Há equilíbrio entre a remuneração e a função.	2,32	1	1,52	1	7

Analisando as questões, encare-se a **Questão 22** correspondente ao **Gráfico 13** abaixo, onde se verificam valores de x_m das respostas de 2,37, tendo ainda 42% de respostas para

discordo totalmente, com frequência de 96/230, e 26% de respostas para discordo muito, de frequência 60/230. Assim, concluímos que a RB não é, de todo, adequada para as funções que os inquiridos desempenham.

Na **Questão 23**, conforme o **Gráfico 14** infra apresentado, registaram-se valores de x_m de 5,16, num total de 27% para concordo totalmente, com 61/230 de frequência, mas apenas 12% para respostas discordantes. Estes dados permitem deduzir que a resposta é muito concordante, sendo que os suplementos variam com a unidade de colocação.

Quanto à **Questão 24**, olhando ao **Gráfico 15**, assinalam-se valores de x_m de 2,85, com respostas de 27% para discordo muito e frequência de 62/230 e 26% para discordo totalmente com frequência de 60/230. Desta forma, pode afirmar-se que os suplementos não aumentam com a promoção na carreira.

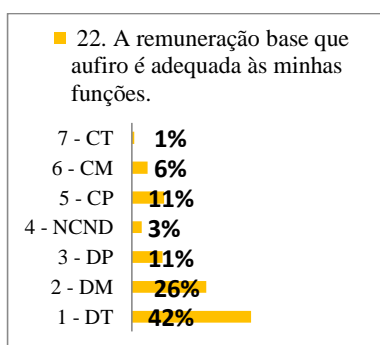


Gráfico 13 – Resultados da questão 22.

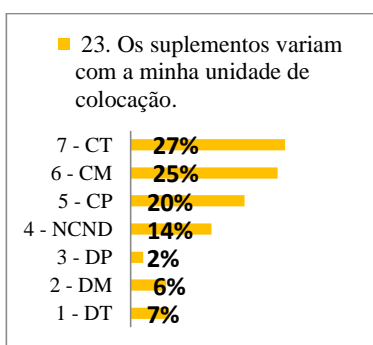


Gráfico 14 – Resultados da questão 23.

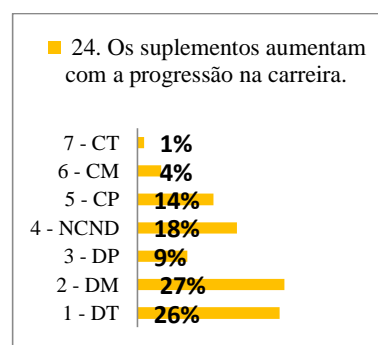


Gráfico 15 – Resultados da questão 24.

No seguimento a **Questão 25** e o **Gráfico 16**, apresenta valores de x_m das respostas de 2,61, dos quais 37% discordam totalmente, com frequência de 84/230, e de 22% para discordo muito, de frequência 50/230. Logo, os suplementos recebidos pelos inquiridos não são adequados às funções dos mesmos.

Para a **Questão 26**, com informações no **Gráfico 17**, abaixo, registam-se valores de x_m de 4,66, sendo 22% para concordo totalmente, com frequência de 51/230, e de 20% para concordo pouco, com frequência de 47/230. Portanto, os inquiridos consideram que auferirem mais suplementos seria fator motivador.

Na **Questão 27**, olhando ao **Gráfico 18** registam-se valores de x_m das respostas de 4,93, com 25% para concordo totalmente, numa frequência de 58/230 e com 18% para concordo muito, com frequência de 42/230. Deste modo, os inquiridos preferem ganhar menos a estar perto de casa.

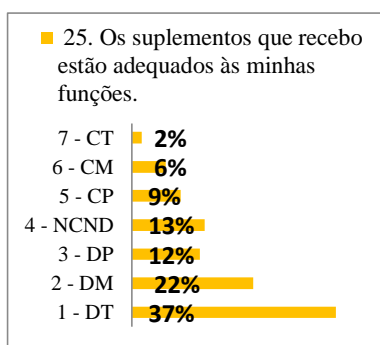


Gráfico 16 – Resultados da questão 25.

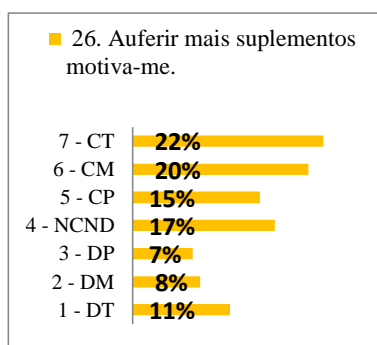


Gráfico 17 – Resultados da questão 26.

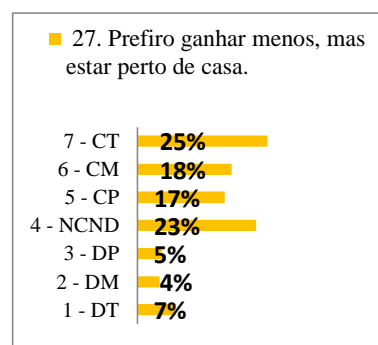


Gráfico 18 – Resultados da questão 27.

Para a **Questão 28** e analisando o **Gráfico 19**, a x_m é de 3,31, tendo 21% de discordo totalmente, de frequência de 49/230, 18% para discordo muito e com apenas 17% para o concordo pouco. No entanto, apenas um total de 30% é que apresenta respostas concordantes com a justiça da avaliação dos oficiais. Com base nesta análise, conclui-se que a maioria dos inquiridos entende que a avaliação é feita de forma injusta.

Analisando a **Questão 29** e estudando o **Gráfico 20**, abaixo, observam-se valores de x_m das respostas de 2,25, bem como valores de 45% para discordo totalmente, com frequência de 103/230 respostas e 25% para discordo muito, com frequência de 58/230, significando que os inquiridos consideram não existir um equilíbrio entre remuneração e responsabilidade.

Por fim, relativamente à **Questão 30** e ao **Gráfico 21**, o valor de x_m das respostas é de 2,32. Numa percentagem de 40% das respostas corresponde a discordo totalmente, com uma frequência de 93/230 e tendo 25% para discordo muito, com uma frequência de 58/230. Conclui-se que os inquiridos consideram que existe um desequilíbrio entre remuneração e função.

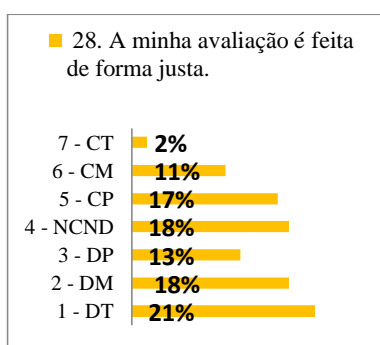


Gráfico 19 – Resultados da questão 28.

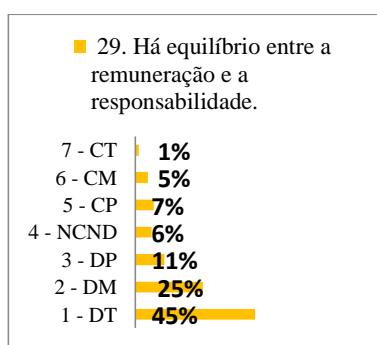


Gráfico 20 – Resultados da questão 29.

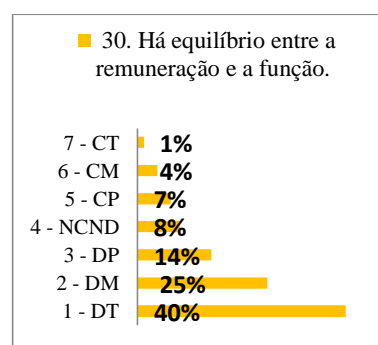


Gráfico 21 – Resultados da questão 30.

6.3.4 GRÁFICO DE PERFIL DAS RESPOSTAS

Após a caracterização dos inquiridos e a análise dos resultados das questões dos questionários, apresenta-se o gráfico de perfil das respostas:

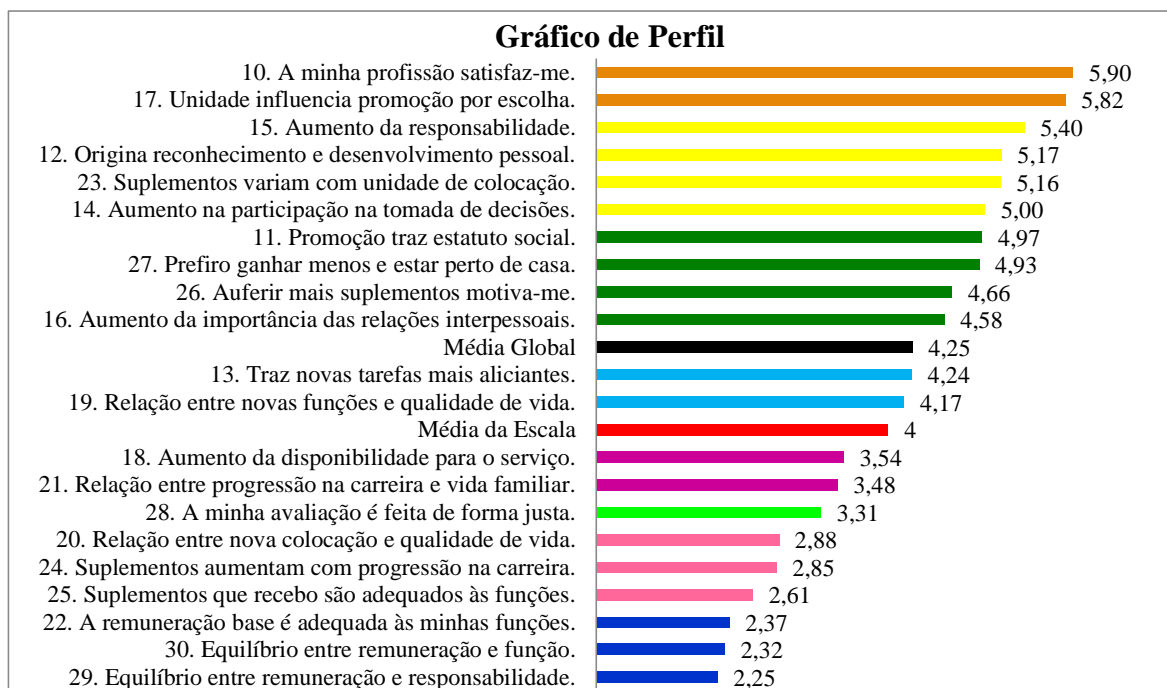


Gráfico 22 – Gráfico do perfil das respostas

Tendo em conta o **Gráfico 22**, identificam-se um total de 10 cores, agrupadas por conjunto de médias. A laranja encontram-se as respostas de CP, com tendência para CM. A amarelo identificam-se as respostas cuja designação é de CP. A verde escuro observam-se as respostas imediatamente acima da média global, identificando as médias de NCND com tendência para DP. A preto encontra-se a média global das respostas. Numa cor azul claro, verificam-se as respostas de NCND. A vermelho observa-se a média da escala. A roxo, repara-se na tendência para DP. A verde claro encontram-se as médias de DP. A rosa têm-se as médias com tendência para DM. Por fim, a azul escuro têm-se as médias de DM.

A partir da análise, identifica-se que a média global (4,25) está pouco acima da média da escala (4), sendo que 12 respostas estão acima da média da escala. Tal facto indica que há concordância ao longo do questionário. A média mais elevada, 5,90, diz respeito à Questão 10, salientando-se o sentimento de satisfação através da profissão. Também com um grau de concordância bastante elevado, a Questão 17 apresenta uma média de 5,82, relativamente ao facto de a unidade de colocação influenciar a promoção por escolha. Opostamente, no final

do gráfico encontram-se as médias às Questões 29 e 30 com uma média de 2,25 e 2,32, respetivamente, transmitindo uma opinião de muito desacordo com o equilíbrio entre remuneração e função, e remuneração e responsabilidade.

6.4 ANÁLISE DO IMPACTE DOS SUPLEMENTOS, NA REMUNERAÇÃO DOS OFICIAIS DA GNR

6.4.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Para a realização deste estudo, foram tidas em conta as seguintes variáveis: RB; SSFS; Suplemento de Comando; Suplemento Especial de Serviço; Suplemento de escala/prevenção; e Despesas de Representação.

Não obstante, o intervalo de tempo considerado para o presente estudo foi de 2013 a 2015, reportados sempre ao mês de março devido ao atraso de 2 meses do suplemento de escala e fruto das promoções, que geralmente ocorrem até dia 1 de janeiro do ano seguinte. Uma vez que não era possível, por questões de espaço, colocar nominalmente todos os valores auferidos pelos oficiais, agruparam-se os vários montantes em intervalos de € 125 e demonstram-se apenas os totais, isto para os anos de 2013, 2014 e 2015. Quanto ao ano de 2015, e para melhor se verificarem as diferenças, foi também analisado em intervalos de € 250 e € 100.

Uma vez que foram englobados no estudo oficiais que estivessem em licença de paternidade ou maternidade, verifica-se que pontualmente alguns estão abaixo do 1.º nível remuneratório da RB para o seu posto, ignorando-se para efeitos de discussão dos resultados.

6.4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As tabelas realizadas para este estudo são as constantes em Apêndice R – Impacte dos Suplementos na Remuneração dos Oficiais.

Numa primeira análise, verifica-se, a partir da **Tabela 18**, que há uma progressividade no aumento do 1.º Nível Remuneratório (NR) até ao último NR, ao longo da carreira. Analisando criticamente as atuais variações entre os 1.ºs níveis remuneratórios entre os postos para a categoria de oficial, conforme mostra a **Tabela 19**, verifica-se que o maior diferencial

reporta-se à promoção de Tenente para Capitão, sendo esta no valor de € 411,94, deixando então de se verificar a proporcionalidade apurada no ponto anterior.

Relativamente ao mesmo diferencial, mas reportando-nos ao último NR, esta diferença assume ainda mais relevo, pois significa um aumento de € 514,92 analogamente à promoção de Tenente-Coronel a Coronel. Como diferenças remuneratórias mais baixas temos a promoção de Alferes a Tenente, representando um quantitativo de € 154,47 e € 205,97 para o 1.º e último níveis, respetivamente.

Uma vez analisados os diferenciais, passamos então, cronologicamente, para a investigação do impacto dos suplementos na remuneração do oficial. Tendo por base a **Tabela 20**, para o ano de 2013 verifica-se que existiam inversões remuneratórias já visíveis, em intervalos de valor de €125, de Tenente para Capitão, de Capitão para Major, de Major para Tenente-Coronel e de Tenente-Coronel para Coronel, salientando-se as de Capitão para Major e de Tenente-Coronel para Coronel.

Em março de 2013, havia 3 Tenentes a auferir mais que 72 Capitães numa diferença de cerca de € 125. No posto de Capitão, havia 17 a receber mais do que 22 Majores, e desses 17, 15 recebiam no mesmo intervalo (dos € 2625 – 2750) que 28 Majores. Já em 2013 se verificava que os suplementos remuneratórios tinham tal impacto no vencimento dos oficiais que invertiam aqui a pirâmide remuneratória em 17 Capitães.

Paralelamente a esta análise, para o posto de Capitão, entre os mais bem remunerados e aqueles que recebem menos quantidade de suplementos, denotava-se um diferencial de, no máximo, € 1.000, contrastando com o diferencial de € 257,46 em que pode variar a RB de um Capitão, entre o 1.º e o último NR. Também comparando o posto de Tenente-Coronel com o de Coronel, verifica-se que 3 Tenentes-Coronéis recebiam mais que 10 Coronéis, e que a diferença entre os mais bem remunerados e os menos, andava em cerca de € 1125 contrariamente aos € 308,95 da diferença entre o 1.º e o último NR para esse posto.

No que respeita ao ano de 2014, tendo em conta a **Tabela 21**, certifica-se que no posto de Capitão, havia 12 a receber mais do que 43 Majores, e desses 12, 11 recebiam no mesmo intervalo (dos € 2501 – 2625) que 34 Majores. Por conseguinte, para o posto de Capitão, entre os mais bem remunerados e aqueles que recebem menos quantidade de suplementos, denotava-se um diferencial de, no máximo, € 750, contrastando com o diferencial de € 257,46 em que pode variar a RB de um capitão, entre o 1.º e o último NR. Simultaneamente, comparando o posto de Tenente-Coronel com o de coronel, verifica-se que 4 Tenentes-Coronéis recebiam mais que 10 Coronéis, e estes 4 estavam no mesmo intervalo remuneratório (€ 3126 – 3250) que 3 Coronéis, evidenciando aqui a inversão piramidal ao

nível da remuneração. A diferença entre os Tenentes-Coronéis mais bem remunerados e os menos, andava em cerca de € 750 contrariamente aos € 308,95 da diferença entre o 1.º e o último NR para esse posto.

Por fim, atualmente, nos valores que reportam a março de 2015, e como elucida a **Tabela 23**, verifica-se que as inversões do posto de Capitão para Major não são tão evidentes como no ano transato, relevando-se apenas o facto de 25 Capitães auferirem no mesmo intervalo (€ 2501 – 2625) que 82 Majores. É de salientar, apenas, o facto da diferença remuneratória, após a contemplação dos suplementos, poder ser de € 500, quase o dobro dos € 257,46 que se prevê na subida dos níveis remuneratórios para esse posto. Para o ano em questão, é possível determinar que as inversões mais acentuadas realizam-se na diferença de Major para Tenente-Coronel, evidenciando-se que 2 Majores auferem mais que 89 Tenentes-Coronéis, por força das funções que desempenham. Também no posto de Tenente-Coronel, 4 têm uma remuneração no mesmo intervalo que 19 Coronéis, num total de 68 analisados (€ 3251 – 3375), e a diferença monetária entre os que mais recebem para os que menos recebem é de cerca de € 625, sendo mais do dobro relativamente à diferença dos níveis remuneratórios para esse posto.

Ao analisar-se um intervalo remuneratório mais pequeno, de € 100, tendo em conta a **Tabela 24**, constata-se que as inversões remuneratórias de Capitão para Major começam então a evidenciar-se com 2 Capitães a receber mais que os 82 Majores referenciados no parágrafo acima.

Toda a análise, supra realizada, leva a concluir que as diferenças remuneratórias que o impacte dos suplementos tem, e que são a origem das tais inversões, continuam a existir em 2015, comparativamente com 2013 e 2014, no entanto, os montantes dessas diferenças parecem ser menores, evidenciando-se que a maior diferença é de Capitão para Major, de Major para Tenente-Coronel e de Tenente-Coronel para Coronel⁶².

⁶² Importa referir que na elaboração deste estudo, todos os oficiais que auferem como posto superior, foram contemplados como o posto em que realmente estão, daí que pontualmente alguns auferam montantes muito superiores aos de referência para esse posto.

CAPÍTULO 7:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 INTRODUÇÃO

Após uma análise a toda informação recolhida na parte teórica e posterior relação com os dados obtidos na parte prática, conseguiu-se por fim dar resposta às perguntas de partida e perguntas derivadas inicialmente elaboradas, através dos resultados obtidos nas entrevistas e nos questionários, bem como na análise documental (Sarmiento, 2013). Neste capítulo, além da resposta às perguntas supra mencionadas, é feita a verificação das hipóteses, são tecidas umas considerações finais, enumeram-se limitações à presente investigação, terminando com possíveis recomendações para investigações futuras.

7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No que concerne à primeira hipótese: **“O atual sistema de progressão na carreira influencia negativamente a qualidade de vida dos oficiais, uma vez que a unidade de colocação influencia a promoção por escolha.”**, esta é verificada através da análise à Questão 12 da entrevista, onde 88% dos entrevistados considera que para melhorar a qualidade de vida dos oficiais, deveria ser melhorado o sistema de avaliação, fator preponderante aquando da promoção por escolha, facto confirmado pela Questão 28 do questionário. A hipótese é também verificada pela Questão 17 do questionário, pois 83% dos inquiridos concorda que a unidade de colocação influencia na promoção por escolha.

Relativamente à segunda hipótese: **“Os suplementos têm um impacte significativo na remuneração dos oficiais.”**, é verificada através da análise à Questão 13 da entrevista, onde 75% dos entrevistados refere que o impacte é considerável, facto que é também observável pela análise efetuada no final do capítulo 6, com recurso ao Apêndice R do presente trabalho, onde a remuneração de um capitão pode chegar aos € 2700, valor que contrasta com a RB para este posto, no valor de € 1922,37 o que implica um impacte de cerca de € 800, por força dos suplementos.

A terceira hipótese **“A distribuição dos suplementos gera desmotivação nos oficiais.”** é verificada pelas respostas obtidas na Questão 14 da entrevista, onde a opinião que esta distribuição não é equilibrada, é defendida por 75% dos entrevistados. Igual percentagem dos entrevistados julga que a relação é perniciosa ou que causa parcialidade. Este facto é também observável na resposta à Questão 15 da entrevista, onde 75% referem que os enviesamentos dos suplementos desmotivam os oficiais, verificando totalmente a hipótese.

No que respeita à hipótese 4: **“A relação existente é de desequilíbrio, pois o vencimento dos oficiais não reflete a responsabilidade das funções que desempenham.”**, esta é verificada parcialmente pelas respostas à Questão 17 da entrevista (Sarmento, 2013), onde 63% são da opinião que não há um reconhecimento da responsabilidade funcional através da remuneração. Relativamente aos inquéritos, designadamente às questões 29 e 30, onde respondem 76% e 79%, respetivamente, que as relações da remuneração com a responsabilidade e com a função não são equilibradas.

7.3 CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

Após a análise global do trabalho, e pela interpretação dos resultados obtidos, considera-se que se cumpriu o objetivo geral deste trabalho.

Continuamente, identificaram-se as influências na qualidade de vida dos oficiais, devido ao atual sistema de progressão na carreira; expôs-se o impacte dos suplementos remuneratórios; indicou-se de que forma o RRMG NR (pela atribuição dos suplementos remuneratórios) influencia a motivação dos oficiais; e determinou-se que tipo de relação existe entre remuneração, função e responsabilidade.

7.4 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

Quanto à primeira pergunta derivada **“Quais as influências do atual sistema de progressão na carreira, na qualidade vida dos oficiais da GNR?”**, conclui-se que estas influências podem ser positivas uma vez que a promoção pode implicar o desempenho de novas funções e quem é colocado numa Unidade onde existam mais recompensas, progride mais rapidamente na carreira, mas em contrapartida influencia negativamente se o oficial for recolocado fora da sua área de residência, afetando a vida familiar do militar.

Tendo um sistema que premeia a antiguidade em detrimento do mérito na maioria das promoções, isto cria sentimento de injustiça nos oficiais, que afeta negativamente a QV.

Relativamente à segunda pergunta derivada **“Qual o impacto dos suplementos na remuneração dos oficiais da GNR?”**, verifica-se que os suplementos têm bastante impacto na remuneração auferida pelos militares da GNR, causando inversões remuneratórias, ou implicando “despromoções” a nível retributivo, pela progressão na carreira ao posto de major ou coronel. Apura-se também, através das entrevistas, que este impacto depende da função desempenhada pelo oficial, sendo que nos oficiais em funções de apoio à atividade operacional o impacto é reduzido, tendo em conta os suplementos associados a estas funções.

No que concerne à terceira pergunta derivada **“De que modo a atual distribuição dos suplementos remuneratórios influencia a motivação dos oficiais da Guarda?”**, consta-se que esta distribuição é perniciosa e desequilibrada. Conclui-se também que apesar de, numa profissão voltada para o cidadão, este fator não dever ser aquilo que mais motiva o oficial, auferir mais suplementos é fator motivacional para os oficiais da GNR, pese embora muitos prefiram auferir menos mas estar colocados na sua área de residência. Não obstante, apurou-se que os suplementos causam parcialidades porque ao estarem diretamente relacionados com determinadas funções, desmotivam quem desempenha funções não englobadas nesta valorização profissional.

Como resposta à última pergunta derivada **“Para a categoria de oficial, qual a relação existente entre o vencimento, a responsabilidade e a função?”**, esta relação caracteriza-se por ser desequilibrada, irrefletida e insensata. A remuneração deveria funcionar como um reconhecimento da responsabilidade associada a uma determinada função, sendo esta proporcionalmente alavancada pela progressão na carreira. Tal facto não se verifica por funções de igual responsabilidade auferirem valores remuneratórios diferentes, muito devido à distribuição dos suplementos, fator que influencia a motivação e a qualidade de vida dos oficiais.

7.5 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

A pergunta de partida é o ponto fundamental do trabalho desenvolvido, uma vez que a investigação tem como finalidade dar resposta à mesma. A pergunta de partida enunciada neste TIA é **“Quais as restrições ao atual sistema de progressão na carreira e ao regime remuneratório do oficial da GNR?”**.

O atual sistema de progressão na carreira, para os oficiais da GNR, tem associadas restrições determinadas politicamente, para às quais a instituição pode apenas minimizar o seu efeito, como é o caso das Leis do Orçamento de Estado que atualmente vedam qualquer tipo de progressão horizontal na carreira, ou das novas regras para a Função Pública no que diz respeito às condições de passagem à reserva e à reforma.

Relativamente à estrutura da carreira, esta é piramidal e hierarquizada, onde só os melhores é que devem atingir o topo da carreira, no entanto verifica-se que estamos a atingir o ponto de saturação nos postos mais elevados, salientando-se o posto de coronel, no imediato, mas com efeitos até major num prazo de 3 anos, derivados da falta da saída de oficiais em fim de carreira. Assim sendo, é de extrema importância reestruturar-se o atual sistema, equacionando as diferentes formas de entrada para a categorial de oficial, a par dos efetivos necessários para fazer face às necessidades atuais, e reavaliando-se o tempo mínimo de permanência nos postos. Desta forma, garantir que a promoção, a partir de capitão, seja baseada na meritocracia, é fundamental. Para tal, é necessário estabelecer critérios objetivos para a avaliação do mérito dos oficiais da GNR e enquadrar os avaliadores para que não haja tendências ou limites na avaliação, para que os avaliados sintam o retorno do seu mérito e do seu esforço.

Quanto ao RRMGNR, concretamente para os oficiais, conclui-se que a sua maior restrição tem que ver com o congelamento da progressão horizontal através dos índices remuneratórios, facto que poderia facilitar o funcionamento da progressão na carreira pela via hierárquica. Neste regime a distribuição dos suplementos remuneratórios não está feita de forma equilibrada. Se inicialmente a lógica era minimizar os efeitos das contenções orçamentais, hoje em dia verifica-se que é fator desmotivador, tendencioso e causador de sentimento de injustiça entre os oficiais.

Neste sentido, e carecendo o regime de uma análise profunda e pensada, deduzem-se como possíveis alterações a reversão dos suplementos na RB dos oficiais. No caso de se manter a lógica dos suplementos estes deverão ser afetos a um maior leque de funções que representem, pela responsabilidade associada, um risco agravado, não só material. Sendo a disponibilidade um dever dos militares, talvez este devesse ser recompensado por folgas obrigatórias em detrimento de um suplemento, que mais uma vez pode beneficiar aqueles que se inserem em escala, relativamente àqueles que, devido à unidade onde estão adstritos, não podem estar integrados em qualquer escala.

7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pressões extrínsecas obrigam a GNR a estar constantemente em mudança, devendo esta procurar fazer sempre o balanceamento entre aquilo que é a sua missão e aquilo que são as perspetivas e anseio dos seus gestores. Mas como? A gestão da carreira deve ter uma dupla responsabilidade, uma da instituição que deve tentar reter e motivar os seus militares, e outra do oficial, que auto motivando-se deve procurar fazer sempre mais, guiando-se por valores mais elevados do que aquilo que é a sua remuneração.

Desta forma o referencial deveria ser ter a pessoa certa, no lugar certo, e não no lugar onde mais auferem, não devendo ser fator de motivação para desempenhar determinada função, a retribuição que lhe está vinculada.

A progressão na carreira é um direito dos oficiais e estes devem ter perspetivas que haja pelo menos a possibilidade de chegarem ao topo, mas esta consciencialização que só os melhores atingem o topo, à semelhança de qualquer empresa, deve incutir-se desde o ingresso na categoria.

7.7 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Uma das limitações a esta investigação prende-se com a necessidade de limitação do tema objetivamente, que no caso concreto, dava para desenvolver muito mais. Outra das limitações deve-se à criticidade relacionada com o mesmo, não havendo muitos estudos científicos atualizados que falem da carreira, designadamente dos oficiais da GNR a par da remuneração que lhe está associada.

A iminente aprovação do novo estatuto dos militares da GNR também foi uma limitação, pois o objetivo inicial seria comparar o novo estatuto com o vigente. Relativamente às entrevistas, o facto de algumas não poderem ser presenciais, dificultou a exploração das questões junto dos entrevistados. Por último, o facto de não ter sido possível obter uma entrevista com o Cmdt do CARI constitui-se como uma limitação uma vez que por ele passam todas as decisões relativamente a colocações, remunerações e promoções.

7.8 DESAFIOS FUTUROS

Da imediata análise ao presente trabalho surgem inúmeros temas ainda não abordados e de todo pertinentes em investigações deste género. Poderá ser analisada, comparativamente, a responsabilidade e a remuneração entre a categoria de oficiais e a categoria de sargentos.

Também seria adequado o estudo da avaliação do mérito para a categoria de Guardas. Mais orientado para a carreira, era pertinente analisarem-se as possíveis formas de entrada na categoria de oficial e suas consequências; ou a possibilidade da formação dos oficiais ser feita em Estabelecimento de Ensino Superior Militar próprio mas não independente da Academia Militar.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, A., Marques, M., & Alves, N. (2000). Carreiras Profissionais: Novos caminhos para as relações de trabalho. *IV Congresso Português de Sociologia*. Retirado: janeiro, 15, 2015, de http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dcd63c0e0b_1.PDF.

Alves, E. F. (2010). Qualidade de Vida no Trabalho: Indicadores e Instrumentos de Medidas. *Diálogo & Saberes*, v.6 n.º1, pp.77-87.

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (Eds.), *Handbook of career theory* (pp.7-25). Cambridge: Cambridge University Press.

Ascensão, C. (2009). *Políticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamiento Organizacional: Estudo de Caso no sector do Pós-Venda Automóvel*. (Dissertação de Mestrado), Lisboa, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.

Banco de Portugal. (2014). *Relatório do Conselho de Administração - A Economia Portuguesa*. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos.

Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas* (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borges, T. (2014). *Mercer Total Compensation Portugal 2014*. Retirado: junho, 22, 2015, de: <http://www.mercer.pt/newsroom/Mercer-Total-Compensation-Portugal-2014.html>.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Camara, P. B., Guerra, B. P., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Cardoso, M. (2014). *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, (Dissertação de Mestrado), Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal.

Carvalho, E. J. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico "Saber-Fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.

Caupers, J., & Almeida, A. (1999). *Trabalhadores da Administração Pública – Legislação*. Lisboa: Âncora Editora.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Cohen, L. (2001). Understanding career: Theoretical perspective. In T. Redman & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary human resource management*, pp. 263-282. London: Prentice-Hall.

Collin, A. & Watts, A. G. (1996). The death and transfiguration of career – and of career guidance? *British Journal of Guidance and Counselling*, 24, pp.385-398.

Costa, M. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Declaração de Retificação N.º 92/2009, de 27 de novembro. (2009). Rectifica Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, N.º 231, 8479 – 8480, Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei N.º 465/83, de 31 de dezembro. (1983). Estatuto do Militar da Guarda Nacional Republicana; do Oficial; do Sargento e da Praça da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, N.º 301-4º Suplemento, 4172-(75) – 4172(109), Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de julho. (1985). Regime geral de estruturação das carreiras da função pública, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 160, 2010-2023, Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 374/85, de 20 de setembro. (1985). Estatutos do Militar, do Oficial, do Sargento e da Praça da Guarda Fiscal., *Diário da República*, 1ª Série, n.º 217, 3054-3077, Ministério das Finanças e do Plano.

Decreto-Lei N.º 184/89, de 02 de junho. (1989). Princípios gerais em matéria de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da Administração Pública. *Diário da República*, 1ª Série A, N.º 126, 4530-(2) – 4530-(18), Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei N.º 353-A/89, de 16 de outubro. (1989). Regras sobre o Estatuto Remuneratório dos funcionários e agentes da Administração Pública. *Diário da República*, 1ª Série, N.º 238, 4530-(2) – 4530-(18), Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei N.º 230/93, de 26 de junho. (1993). Extinção da Guarda Fiscal. *Diário da República*, 1ª Série A, N.º 148, 3488 – 3493, Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei N.º 231/93, de 26 de junho. (1993). Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série A, N.º 148, 3493 – 3503, Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei N.º 265/93, de 31 de julho. (1993). Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série A, N.º 178, 4114 – 4140, Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei n.º 37/2008, de 05 de março. (2008). Estabelecimentos de ensino superior militar, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 46, 1382-1387, Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei N.º 297/2009, de 14 de outubro. (2009). Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, N.º 199, 7662 – 7700, Ministério da Administração Interna.

Decreto-Lei N.º 298/2009, de 14 de outubro. (2009). Regime Remuneratório dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série, N.º 199, 7700 – 7708, Ministério da Administração Interna.

DGAEP. (2013). Caracterização geral dos sistemas remuneratórios da Administração Pública. *Relatório Preliminar*. Ministério das Finanças.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. (2013). *Restrição*. Obtido em 09 de julho de 2015, de Priberam: <http://www.priberam.pt/dlpo/restri%C3%A7%C3%A3o>.

Direção de Recursos Humanos. (2015). *Mapa de pessoal para o ano de 2015*. (Documento não publicado), Lisboa, Comando de Administração dos Recursos Internos, GNR.

Divisão de Abonos. (2015). *Remunerações dos oficiais*. (Documento não publicado), Comando de Administração de Recursos Internos, GNR.

Driver, M. J. (1994). Carrers: A review of personal and organizational research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds), *Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice*, pp.237-269. Chichester: John Wiley & Sons.

Dutra, J. S (1996). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S., & Fleury, M. T. (2002). *A Gestão de Carreira. As Pessoas na Organização*, São Paulo.

Fernandes-Mateo, I. (2006). La gestión de carreras. In J. Bonache & A. Cabrera (Eds), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, pp.257-288. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.

Ferreira, G. (2008). *Conteúdo e quebra de contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira*. (Tese de Doutoramento), Minho, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Retirado: fevereiro, 12, 2015, de: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7818/1/TESE%20VERS%C3%83O%20FINAL_Ana%20Paula%20Ferreira.pdf.

Fleck, M. P., Leal, O. F., Louzada, S., Xavier, M., Chachamovich, E., Vieira, G., Pinzon, V. (1999). Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 21.

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.

Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (4.ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito - Teoria e Prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp.1-13.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.

Instituto Nacional de Estatística (2000). *RB*. Retirado: junho, 22, 2015, de: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/284>.

Kanter, R. M. (1989). Carrers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* 506-521. Cambridge: Cambridge University Press.

Lei n.º 63/2007, de 06 de novembro. (2007). Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª Série – N.º 213, 8043 – 8051.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. (2008). Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. *Diário da República*, 1ª Série – N.º 41-1.º Suplemento, 1326-(2) – 1326-(27).

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. (2009). Revisão do Código do Trabalho. *Diário da República*, 1ª Série – N.º 30, 926 – 1029.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. (2014). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República*, 1ª Série – N.º 117, 3220 – 3304.

Lourenço, M. (2014). *A Importância dos Valores de Vida e da Qualidade de Vida no Trabalho no Compromisso Afetivo à Organização*. (Dissertação de Mestrado), Évora, Escola de Ciências Sociais, Universidade de Évora. Retirado: fevereiro, 19, 2015, de: <http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/12311/1/A%20Import%C3%A2ncia%20dos%20Valores%20de%20Vida%20e%20da%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho%20no%20Comportamento%20Afetivo%20%C3%A0%20Organiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

Machado, A. d., & Portugal, M. N. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica Editora.

Machado, A., Machado, D., & Portugal, M. (2014). *Organizações: Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.

Marson, L. S., Y Rodrigues, M. V., Calderón, P. A., & Santos, I. C. (12 e 13 de agosto de 2011). A Relação entre a Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com técnico-administrativos de uma universidade pública do estado do Rio de Janeiro. *VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.

Martins, A., Queiroz, N. d., Júnior, P. A., & Silva, S. G. (2012). Qualidade de vida no trabalho. *Conexão Eletrônica*, 9, pp. 419-460. Retirado, março, 18, 2015, de: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/QUALIDADE%20DE%20VIDA%20NO%20TRABALHO.pdf>

Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: Abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mitchel, T. & Larson, J. (1987). *People in Organizations: na introduction to organizational behavior*, (3ªed) Megraw Hill International Edition.

Neves, A. L., & Costa, R. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.

Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Amadora: Editora RH.

Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Peres, J. (s.d). *Gestão de Carreira: uma questão de autoconhecimento*, VIII *Convibra Administração*, Brasil.

Piloni, D. T., Alcalde, E. A., Silva, F. T., Marques, C. S., & Souza, L. d. (2014). Qualidade de vida no ambiente de trabalho. *Conexão Eletrônica*, 11, pp.776-784.

Pinhal, C. (2012). *Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso numa ONG*. (Dissertação de Mestrado), Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal.

Pontes, B. R. (2008). *Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração*. São Paulo, Edições São Paulo.

Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro. (2000). Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana, *Diário da República*, 2.ª Série, n.º 38, 3070-3085, Ministério da Administração Interna.

Portaria N.º 1555-C/2008, de 31 de dezembro. (2008). Tabela Remuneratória Única dos trabalhadores que exercem funções públicas. *Diário da República*, 1ª Série, N.º 252, 9300-(430) – 9300-(431), Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Portaria n.º 1099/2009, de 24 de setembro. (2009). *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 186, 6812-6814, Ministério da Defesa Nacional e Administração Interna.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Reis, D. & Pena, L. (2001). Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, 39, 666-675.

Reis, F. L., & Silva, V. P. (2014). *Capital Humano - Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, P. (2014). *Cálculo e Processamento Salarial* (3ª ed.). Lisboa: Lidel.

Rocha, J. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, P. (2014). *Divisão de Abonos – Sessão n.º 1, 36º CFS, Maio de 2014*, [Diapositivos da Unidade Curricular]. Escola da Guarda.

Sarmiento, M. (2013). *Guia prático sobre a metodologia científica Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Addison-Wesley Publishing Company.

Schein, E. H. (1996). *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.

Sekaran, U. (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 347-59.

Silva, A. S., & Leitão, S. S. (2015). *Leis do Trabalho – Tudo o que precisa de saber*. (3ª ed.). Porto: Porto Editora.

Silvestre, H., Silvestre, M. (2012). A Área, o Tema e o Problema de Pesquisa como fatores determinantes no processo de investigação. In Silvestre, H., Araújo, J., (Coord.), *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.

Steiner, D. & Farr, J. (1986). Career goals, organizational reward systems, and technical updating in engineers. *Journal of Occupational Psychology*, 59, pp.13-24.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Terenas, N. (2012). O Desenvolvimento da Carreira, *Psicologia*. Retirado: janeiro, 24, 2015, de: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0630.pdf>.

Van Maanen, J. & Schein, E. (1977). Improving the quality of work life: Career development. In Hackman, J. R. & Suttle, J. L. (Eds.), *Improving life at work* (pp.30-95). Santa Monica, California: Goodyear.

Westwood, R. (1992). *Organizational Behavior South East Asian Perspective*. Hong Kong: Longman.

APÊNDICES

APÊNDICE A – NÍVEIS DE SATISFAÇÃO NA ESCOLHA DA CARREIRA**Quadro 1 – Níveis de satisfação na escolha da carreira.**

Nível de Satisfação	Objetivo
Nível Pessoal	Procura alcançar a sua realização enquanto indivíduo
Nível Profissional	Procura alcançar satisfação com a atividade desenvolvida
Nível Social	Procura alcançar satisfação nos seus relacionamentos afetivos e amizades
Nível Familiar	Procura alcançar satisfação enquanto progenitor e/ou companheiro

Fonte: Adaptado de Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C. & Gomes, J., (2009).

APÊNDICE B – RB DOS OFICIAIS DA GNR

Tabela 14 – RB dos oficiais da GNR.

Posto	Posição	Níveis	RB
Cmdt Geral	1	86	€ 4.857,41
2.º Cmdt Geral	1	74	€ 4.239,51
Major General	1	60	€ 3.518,62
	2	64	€ 3.724,59
Coronel	1	48	€ 2.900,72
	2	53	€ 3.158,18
	3	57	€ 3.364,14
Tenente-Coronel	1	41	€ 2.540,27
	2	43	€ 2.643,26
	3	45	€ 2.746,24
	4	46	€ 2.797,73
	5	47	€ 2.849,22
Major	1	35	€ 2.231,32
	2	37	€ 2.334,30
	3	39	€ 2.437,29
	4	40	€ 2.488,78
Capitão	1	29	€ 1.922,37
	2	30	€ 1.973,86
	3	31	€ 2.025,35
	4	32	€ 2.076,84
	5	33	€ 2.128,34
	6	34	€ 2.179,83
Tenente	1	21	€ 1.151,43
	2	23	€ 1.613,42
	3	24	€ 1.664,91
Alferes	1	18	€ 1.355,96
	2	19	€ 1.407,45
	3	20	€ 1.458,94

Fonte: DL n.º 298/2009, de 14 de outubro.

APÊNDICE C – SUPLEMENTO ESPECIAL DE SERVIÇO

Tabela 15 – Suplemento especial de serviço.

Funções Operacionais	Montante
– Investigação Criminal	€ 149,33
– Grupo de Intervenção de Ordem Pública (GIOP) – Grupo de Intervenção, Proteção e Socorro (GIPS) – Grupo de Intervenção Cinotécnica (GIC) – Esquadrão a Cavalo	€ 283,80
– Centro de Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo (CIEESS) – Equipas de Detecção e Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança em Subsolo	€ 303,02
– Grupo de Intervenção de Operações Especiais	€ 462,66

Fonte: DL n.º 298/2009, de 14 de outubro.

APÊNDICE D – PREVISÃO DAS PROMOÇÕES ATÉ 2018

Direção de Recursos Humanos				
DPORH/RP				
Previsão de vagas para promoção, ano 2015				Obs
OFICIAIS				
Militares com tempo mínimo para promoção a:		Vagas		
Coronel	100	11		
Tenente-Coronel	14	7		
Major	48	46		S/todos promovidos
Capitão	45	42		S/todos promovidos
Tenente	28	28		
Sub Total			134	

Figura 2 – Previsão das vagas para promoção em 2015.
Fonte: DRH (2015).

Direção de Recursos Humanos				
DPORH/RP				
Previsão de vagas para promoção, ano 2016				Obs
OFICIAIS				
Militares com tempo mínimo para promoção a:				
Coronel	116	2		
Tenente-Coronel	26	2		
Major	47	45		S/todos promovidos
Capitão	87	87		CFO 06/11 e 07/12
Tenente	32	32		
Sub Total			168	

Figura 3 – Previsão das vagas para promoção em 2016.
Fonte: DRH (2015).

Direção de Recursos Humanos				
DPORH/RP				
Previsão de vagas para promoção, ano 2017				Obs
OFICIAIS				
Militares com tempo mínimo para promoção a:				
Coronel	121	0		
Tenente-Coronel	47	0		
Major	49	12		
Capitão	43	43		
Tenente	24	24		
Sub Total			79	

Figura 4 – Previsão das vagas para promoção em 2017.
Fonte: DRH (2015).

Direção de Recursos Humanos				
DPORH/RP				
Previsão de vagas para promoção, ano 2018				Obs
OFICIAIS				
Militares com tempo mínimo para promoção a:				
Coronel	125	12		
Tenente-Coronel	55	12		
Major	63	12		
Capitão	33	26		
Tenente	44	44		
Sub Total			106	

Figura 5 – Previsão das vagas para promoção em 2018.
Fonte: DRH (2015).

APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO**Academia Militar**
Carta de Apresentação

Exmo. (a) senhor (a),

No âmbito do 20.º Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar, e para conclusão do curso, surge a elaboração de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema **“A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”**.

O objetivo geral deste trabalho prende-se com a análise das restrições ao atual sistema de progressão na carreira e ao regime remuneratório dos oficiais da GNR. Os objetivos específicos deste trabalho visam identificar as conseqüentes alterações à qualidade de vida dos oficiais; evidenciar o impacto dos suplementos no seu vencimento; caracterizar de que modo a distribuição dos suplementos influencia a motivação dos oficiais; e averiguar que tipo de relação existe entre o vencimento, a responsabilidade e a função.

Com a finalidade de obter informação credível e assegurada sobre a temática em questão, é fundamental ter em conta o conhecimento e experiência de personalidades com reconhecida competência no que concerne à progressão na carreira e regime remuneratório dos oficiais da Guarda Nacional Republicana

Assim, solicitamos a sua colaboração na realização deste estudo, disponibilizando-se para responder a uma entrevista estruturada, em data a agendar consigo no mês de fevereiro ou março de 2015. Salienta-se a importância do seu contributo, pelo que se agradece antecipadamente a disponibilidade, sendo que os conteúdos da entrevista lhe serão disponibilizados para revisão, antes da integrarem a versão final do trabalho. Agradecemos confirmação de disponibilidade até 27 de março de 2015.

Cordiais cumprimentos,

Ana Catarina de Barros Martins
Aspirante de Administração da GNR

Lisboa, 05 de fevereiro de 2015

APÊNDICE F – GUIÃO DA ENTREVISTA**Guião da Entrevista****Cabeçalho**

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caraterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado:

1.2 Posto/Função:

1.3 Unidade:

1.4 Local:

1.5 Data:

1.6 Hora de início:

1.7 Hora de fim:

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

- 1.15** Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?
- 1.16** O que sugere para melhorar essa motivação?
- 1.17** No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

Obrigada pelo seu contributo!

APÊNDICE G – ENTREVISTA AO MGEN AGOSTINHO DA COSTA

Cabeçalho

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caracterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado: Agostinho Dias da Costa

1.2 Posto/Função: Major-General/2.º Cmdt Geral

1.3 Unidade: Comando Geral

1.4 Local: Carmo, Lisboa

1.5 Data: 13 de fevereiro de 2015

1.6 Hora de início: 17h15

1.7 Hora de fim: 17h55

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

R: “Isto está respondido implicitamente. *O estatuto dos militares da Guarda Nacional Republicana, tal e qual como o estatuto dos militares das Forças Armadas, é da competência da tutela, portanto é da competência do governo, naturalmente a missão do estatuto tem sempre a montante uma concessão política, por isso está respondido que sim. O estatuto não é uma definição autónoma, a lei do orçamento tem impacto na nossa remuneração, portanto o estatuto é definido politicamente, aliás é hoje entregue na Tutela a proposta da Guarda para o estatuto dos militares da Guarda Nacional Republicana, que será depois objeto de análise na Tutela, consultadas as associações profissionais, seguirá o procedimento normal*”.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

R: “Os objetivos do sistema de desenvolvimento das carreiras têm um racional e uma intenção por trás, portanto *a intenção é permitir que os melhores atinjam o topo da carreira* e o racional é permitir que o oficiais ao longo da sua vida militar atinjam o patamar, em função das suas capacidades e também da sua vontade, porque é preciso ter em conta que há sempre aqui uma *dupla participação e dupla responsabilidade na gestão de carreira*.”

A gestão de carreira é uma responsabilidade da organização, mas é também uma responsabilidade pessoal. Se um oficial, estando ciente daquilo que está estabelecido em estatuto, por exemplo, declinar a frequência do CPOS, abdica da carreira a partir do posto de capitão. Portanto «a priori» existe uma relação nas regras e naquilo que é estatutário, uma transparência. O próprio regulamento de avaliação dos militares da Guarda é de conhecimento de todos, não é um documento secreto, portanto toda a gente sabe quais são as regras e o objetivo é permitir que os melhores atinjam os patamares mais altos, porque a estrutura do corpo de oficiais é uma estrutura piramidal, portanto um cadete não é um general. O cadete será aquilo que aspira a ser, aquilo que as condições e o seu nível de ambição lhe permitirá... É esse o racional, *assente num princípio fundamental, que é o da meritocracia*, da transparência e da capacidade pessoal, porque nós somos todos iguais perante a lei, mas naturalmente, temos capacidades diferentes e níveis de ambição diferentes. Depois há fatores aleatórios que ao longo da vida, podem ocorrer e que podem penalizar o militar. De qualquer forma o pressuposto é que todos somos iguais, todos os oficiais são iguais «a priori», como é óbvio, em termos de oportunidades, e a função da Guarda é garantir aos seus oficiais, idênticas oportunidades apenas baseado em requisitos e aptidão”.

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

R: Olhando para aquilo que é a proposta do novo estatuto *a partir de major, inclusive, todas as promoções são por escolha.*

A promoção a alferes é por habilitação de curso, portanto, o militar termina o curso e naturalmente tem de ser promovido a alferes porque entra na carreira; a promoção a tenente, naturalmente é por diuturnidade, é isso que se perspetiva, estamos a falar fundamentalmente ao nível de parâmetros técnicos;

A promoção a capitão será por antiguidade consoante a vaga, continuamos a falar a um nível eminentemente técnico, depois a promoção de capitão a major já implica um curso, já temos um tempo de avaliação da carreira que nos permite seriar o indivíduo e identificar as capacidades dos oficiais no desempenho das funções não apenas na sua aptidão técnica

ou na sua aptidão académica, portanto é esse o racional na proposta do estatuto e a partir daí, *major, tenente-coronel, coronel e oficial general é sempre por escolha, desde que haja vaga.*

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

R: “Depende do que entendemos por qualidade de vida. Isto *tem a ver um pouco com o nível de ambição de cada um e com as perspetivas* que cada um tem, e como disse no princípio, nós somos todos iguais perante a lei, mas todos nós temos uma perceção diferente daquilo que definimos como prioridade. A intenção é permitir que os oficiais ascendam na carreira, agora pretende-se que dos melhores, ascenda o primeiro. A Guarda, em última análise não se justifica «para dentro», justifica-se «para fora», o objetivo da Guarda é servir a sociedade no âmbito de servir o povo português, servir o país, assegurando-lhe mais e melhor segurança, é esse o conceito que o nosso Cmdt definiu no seu planeamento estratégico, mais e melhor segurança! Assim, só cumpre a sua missão se tiver excelentes quadros e quanto e quanto melhor forem os quadros, melhor será a prestação, e quanto melhor for o seu corpo de oficiais, certamente isso terá impacto na qualidade da gestão e em toda a sua estrutura. Todos nós temos como desígnio que os militares se sintam felizes, se sintam realizados nas carreiras que escolheram, mas aquilo que os move é que a GNR cumpra o seu objetivo. Nós centramo-nos em ter os melhores a fazer o melhor e desejavelmente todos a fazer o melhor, como é obvio não se comanda numa organização contra as pessoas, tem que ser com o envolvimento de todos, mas em ultima análise uma organização não vive para dentro, vive para uma missão, portanto, uma das realizações que qualquer oficial tem é sentir que aquilo que faz tem impacto e está de acordo com a missão da GNR.”

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

R: “De acordo com o novo estatuto dos militares da GNR, a intenção do Comando da Guarda é ir no sentido daquilo que é uma Guarda moderna, tendo em conta a conjuntura económica do país, e tendo em conta a realidade a um nível social, porque a Guarda não vive separada nem sozinha. Mas procurou-ir melhorar num estatuto direcionado para uma Guarda moderna, eficiente e eficaz.

A proposta do novo estatuto circulou dentro da estrutura da GNR para se ouvir a opinião de vários patamares, portanto vai-se no sentido que *a avaliação seja o mais rigorosa possível*, pretende-se até constituir os concelhos dos quadros que são, digamos, um concelho inter pares que permita a melhor avaliação do currículo no sentido de permitir ao órgão de gestão de pessoal um melhor escrutínio das capacidades dos oficiais.

Desta forma, pretende-se a criação dos concelhos dos quadros, é esse um dos objetivos que está na proposta de lei orgânica, para que exista uma avaliação inter pares, para que a avaliação dos processos promocionais seja feita com maior rigor, não seja apenas uma análise matemática decorrente de uma folha de cálculo. É óbvio que se *pretende que a antiguidade tenha obviamente um peso, mas têm de ser vistos outros critérios*, como o registo disciplinar, o registo de formação escolar, da avaliação física, portanto tem que se ver o oficial em toda a dimensão”.

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

R: “*Têm impacte*, seria mentira se dissesse que não. Mas isso tem uma lógica de administração e uma lógica de remuneração. Nós assumimos uma lógica de RB e depois de suplementos. Não vou dar a minha opinião pessoal, o que se procura é que os suplementos se traduzam numa realidade. Houve uma revisão da proposta relativamente aos suplementos, muito refletida pela Tutela, e o que se pretende é que, fundamentalmente, se assente em três racionais: o ser, o fazer e o fazer mais. O Ser é o facto de o militar da GNR «ser militar» e traduz-se em obrigações e um conjunto de restrições, não é só em restrições de direitos e garantias, mas sobretudo em termos de obrigações, dessas obrigações a que se traduz em primeiro é a disponibilidade, é o sentido de serviço, é o serviço ao país, é a dedicação à causa pública e é o risco eminente à função. Para o militar da GNR, ser da Guarda mais que uma profissão, é um serviço, ao qual é inerente um risco associado, risco que decorre do facto de lidar com a segurança, de lidar com situações de criminalidade, situações de conflito social. Isso traduz-se naquilo que deve ser uma parte integrante da remuneração a que um militar tem direito, como direito e fator diferenciador, portanto o suplemento de condição militar da Guarda, como o estatuto lhe chama, é um suplemento que consubstancia aquilo que é a sua condição militar no ativo, na reserva e na reforma e que decorre dos riscos inerentes da disponibilidade permanente, do sentido de serviço e de toda a envolvimento que está ligada à função militar. O outro aspeto tem a ver com o «fazer mais», isto é, há determinado tipo de cargos e funções que se devem traduzir em que o militar tenha direito a auferir um

determinado suplemento. Estamos a falar em chefias, em serviço de escala, em serviço de patrulha, que são serviços que vão além do fazer; se a senhora está numa escala de patrulha, tem direito porque está a fazer um serviço que passa para além do tempo normal de serviço, que implica um esforço adicional, adicional trabalho, maior desgaste... portanto, este suplemento traduz o «fazer», tem a ver com determinado tipo de funções que nem todos desempenham, daí que o suplemento de escala é para quem faz escala, o suplemento de patrulha é para quem faz patrulhas, o suplemento de comando para quem comanda porque num destacamento territorial, por exemplo, o Cmdt tem que estar lá, tem que ser o primeiro a chegar e o último a sair, portanto, isto está assente no «fazer». O «fazer mais» é o risco agravado, os outros também são risco, mas quando falamos em operações especiais, quando falamos em buscas de resgate, quando falamos em investigação criminal, quando falamos em minas e explosivos, são funções de risco agravado e portanto é indiscutível que isto tem a ver com o risco agravado... o mergulho forense, a proteção e socorro do pessoal do GIPS ... estamos a falar do risco agravado.

Assim sendo, os suplementos assentam em três dimensões distintas: o ser, o fazer e o fazer com risco agravado. É este o racional que está subjacente a como a Guarda entende os suplementos.”

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

R: *“Nós fizemos aqui um estudo... Mas não há nada que não possa ser melhorado. Neste racional aquilo que propusemos e aquilo que creio que temos, de acordo com o conceito que falei anteriormente, [parece-me correto](#). Depois a sua aplicação é que pode merecer um ou outro refinamento.*

O que é importante é não perverter este racional, porque senão desvirtuamos a lógica dos suplementos. Porque, qualquer militar da Guarda, seja de infantaria, cavalaria, seja de operações especiais, seja de administração, seja de medicina... qualquer militar tem direito a um suplemento que é o suplemento de condição de militar da GNR, e esse suplemento, que é um suplemento permanente que tem a ver com a sua condição, com a forma como o militar está na vida, com a forma como o militar está permanentemente disponível. A sua condição é a sua aceitação de que escolheu ter uma vida diferente.

Uma coisa é certa, os militares que escolheram esta vida não pretendem enriquecer.

Todos os militares, pelo facto de terem optado pela sua condição militar, hoje estão em Lisboa, amanhã podem ir para Bragança ou para os Açores, faz parte da sua condição e vão para onde o Estado entender. Esta permanente disponibilidade é o que se pretende que represente o suplemento de condição militar. O resto tem a ver com a execução.

Os suplementos têm de ser bem claros, se não perverte-se o seu objetivo. E não podem ser analisados numa lógica lucrativa, ou aritmética, para dividir por todos... a ideia não é essa, a ideia é o suplemento traduzir-se no racional de serviço, e mais, são suplementos que não são permanentes, quando terminar esse exercício, ou quando estiver de férias não os recebe”.

1.15 Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?

R: *“Há estudos que apontam que a parte remuneratória é cerca do sétimo elemento na motivação de quando um cidadão escolhe um emprego, uma carreira. Portanto, como disse há pouco, se fosse para ganhar dinheiro nenhum de nós era militar, não estava aqui. Portanto, a parte remuneratória é importante, porque na pirâmide de Maslow é importante que todos nós tenhamos o nível de satisfação pessoal, das necessidades básicas, da segurança. Agora, se o nível de remuneração baixar ao ponto de que não conseguimos, digamos, sustentar-nos a nós e a nossa família, então aí entramos em desequilíbrio, mas não creio, sinceramente, e sendo justo, fazendo uma análise no universo da função pública, que a remuneração seja motivo ou fator de desmotivação. Desmotivação seria se um militar desempenhasse um determinado serviço e não fosse ressarcido por esse desempenho”.*

1.16 O que sugere para melhorar essa motivação?

R: *“A motivação é um fator subjetivo, é como a qualidade, e como a felicidade, está na nossa cabeça. Agora, o que a organização pode fazer para aumentar a motivação dos seus oficiais é transmitir segurança.*

Nós temos o público-alvo externo e o público-alvo interno. É importante no público-alvo externo os cidadãos vejam a GNR como humana, próxima e de confiança, vejam uma guarda moderna, uma guarda dimensionada para o futuro, uma GNR que vai ao encontro daquilo que os cidadãos necessitam, uma Guarda presente, dinâmica, flexível, tecnologicamente superior, uma Guarda que dá resposta aquilo que os cidadãos precisam. É

importante que os cidadãos, quando olham para a Guarda, vejam que o investimento que o Estado faz, é um investimento que vale a pena. Eu creio que essa imagem a Guarda tem vindo a transmitir. Ainda no público externo. Além de haver um contínuo de modernização, tem tido qualidade de desempenho.

*Agora para o público interno, que são os militares e civis, homens e mulheres que aqui servem, a forma como se melhora essa satisfação é **transmitir objetivos claros, diretivas claras, ter proximidade do comando**, ter uma organização em que todos se reveem nos seus objetivos, é isso que se procura. É isso que cada um de nós tem que ter em mente, especialmente os oficiais, porque são quem gere a Guarda. É o corpo de oficiais que comanda a GNR, e a instituição é o espelho dos seus oficiais. O corpo de oficiais da GNR é o responsável pela dinâmica que a Guarda tem. É por isso que a seleção começa logo na AM, depois no desenvolvimento de carreira, na seleção da carreira e na perceção de justiça que os militares têm, tentando que estes tenham a perceção de que apenas os melhores ascendem, e que vale a pena o sacrifício, vale a pena lutar para ser melhor, por **sermos uma organização que fomenta a meritocracia**. Depois, cada um trabalha para chegar até onde puder”.*

1.17 No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

R: *“Seria injusto se dissesse que não. **Há uma estratificação ao nível nos vencimentos**, dessa forma há sempre os que ganham mais e os que ganham menos. A diferença entre o nível mais alto e o mais baixo não deve ser uma coisa galopante. Sei que existe uma diferença significativa entre tenente e capitão, mas julgo que se justifica. Há também aqui uma questão importante, é que a nossa função é comandar e os postos de comando são fundamentalmente o de capitão, o de tenente-coronel e o de coronel e temos de potenciar esses postos.*

*Penso que a remuneração é importante mas não é tudo. **Fala-se na possibilidade de haver uma progressão horizontal**, que o estatuto das FFAA está a tentar reabilitar, e creio que é algo a ter em conta. Quando falamos em nível de ambição individual e dos melhores atingirem os postos mais elevados, sabemos que nem todos o vão conseguir alcançar, e desta forma, **a progressão horizontal seria um fator adicional de motivação**. Neste momento essas progressões estão congeladas, mas **seria uma forma de trazer alguma justiça, e talvez de tentar equilibrar essa relação**”.*

APÊNDICE H – ENTREVISTA AO COR PEDROSO**Cabeçalho**

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caracterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado: Arménio Timóteo Pedroso

1.2 Posto/Função: Coronel/Diretor dos Recursos Humanos

1.3 Unidade: Direção dos Recursos Humanos/CARI

1.4 Local: Santa Apolónia

1.5 Data: 13 de março de 2015

1.6 Hora de início: 10h00

1.7 Hora de fim: 11h15

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacte na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

R: “Tendo em conta que *existe uma Lei de Enquadramento Orçamental, que impõe restrições ao enquadramento legal da GNR e ao Estatuto dos Militares da GNR, pode afirmar-se que as políticas governativas têm influência e impacte direto na progressão dos oficiais. Exemplos desse impacto são o congelamento da progressão horizontal, condicionamentos nas promoções, e as constantes alterações nas condições de passagem à situação de reserva e reforma, que têm como consequência direta a diminuição dos lugares disponíveis para a promoção*”.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

R: “É preciso ter em conta que no atual sistema de desenvolvimento da carreira do oficial da GNR, para a promoção, coexistem três componentes fundamentais: a exigência de

tempos mínimos de permanência nos postos, os cursos de carreira, e um sistema de avaliação próprio (RAMMGNR).

Dito isto, o atual sistema de desenvolvimento de carreira do oficial da GNR parece coerente com a natureza e função da instituição Guarda. Comparando com outras forças congêneres, face à especificidade e tecnicidade das funções que desempenham, a estrutura orgânica tende a ser menos geométrica (piramidal) que a das forças armadas. Isto é, não podemos ter o mesmo quantitativo de oficiais superiores para oficiais subalternos e capitães, que têm as Forças Armadas, e desta forma a estrutura orgânica da Guarda não terá de ter exatamente o mesmo formato que a pirâmide usada por estas.

*Os problemas mais críticos prendem-se com o **desequilíbrio que existe ao nível da distribuição dos militares, por posto**, em cada categoria (comparativamente com o Quadro Orgânico de 2010). Mas também é verdade que estes desequilíbrios têm sido gerados, na sua maioria, pela **pressão resultante da** pouca expressão (ou até **inexistência**) **da progressão horizontal**. Na minha opinião, se houvesse um bom incentivo na progressão horizontal, estas pressões para a promoção eram muito menores”.*

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

***R:** “Nas **transições de Major para Tenente-Coronel e de Tenente-Coronel para Coronel** é que se verificarão mais constrangimentos. Estas são transições críticas que tendem a agravar-se nos próximos 5 anos. E passa-se rigorosamente o mesmo nas restantes categorias dos militares da Guarda. A raiz reside no Mapa Geral de 2010, que merece reapreciação. Principalmente pelo facto de estarmos a atingir os limites para a categoria de oficiais (949 em Quadro Orgânico).*

Para esta questão, importa salientar a problemática em volta dos militares oriundos da antiga Guarda Fiscal que, neste momento reúnem condições para libertar lugar na Instituição. Aquando da sua integração na Guarda Nacional Republicana, estes foram dados como adidos permanentes, o que significa que a sua promoção é feita pela respetiva ordem de antiguidade, no entanto quando passam à situação de reserva e de reforma, não libertam vaga para os oficiais que permanecem na Instituição”.

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

R: “Tal como as restantes carreiras da Função Pública, e por força das últimas LOE, a Guarda foi afetada com *restrições orçamentais* e *reduções remuneratórias*. Isto deu origem a que a progressão na carreira se tornasse num elemento crítico para a determinação da qualidade de vida das pessoas.

Paradoxalmente, em algumas circunstâncias, a progressão na carreira afeta negativamente a qualidade de vida dos oficiais, pois estes são *recolocados fora da área de residência*, e os custos associados a essa deslocação são de tal forma elevados que não são compensados pela valorização remuneratória da promoção”.

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

R: “Na minha perspetiva existem várias sugestões a fazer. Para melhorar o atual sistema de progressão na carreira deve, primeiramente, *diversificar-se a origem*, e por consequência a idade, *de acesso à categoria de oficiais*. Desta forma sugeria que da Academia Militar saíssem no máximo 40% do total de oficiais a ingressar nos QP; 50% seriam oriundos dos quadros de sargentos, após frequência do CPSA; e 10% de pessoal já formado nas diferentes áreas técnicas de interesse para a Guarda, por exemplo, médicos, juristas, economistas, sociólogos.

Outra proposta passa por *acabar com a progressão por quadros (especialidades)*. Deveria haver uma apreciação conjunta, quando os oficiais reúnem as condições gerais e especiais para a promoção, independentemente do quadro a que pertencem. Na minha opinião, a multiplicidade de quadros é um fator de enviesamento do desenvolvimento de carreiras. Isto porque pessoas de igual mérito podem ter carreiras totalmente distintas por estarem em quadros diferentes. Penso que o importante é ser oficial da GNR, independentemente dos Quadros, e isto implicaria que o tirocínio fosse igual para todos”.

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

R: “*Considerando o peso significativo dos suplementos no vencimento de cada oficial, é evidente o seu impacto*, agravado pelas sucessivas reduções remuneratórias ocorridas nos últimos anos.

Qualquer alteração nas políticas dos suplementos deve considerar esse impacto, tanto mais que em termos práticos algumas promoções, por força da associação de alguns suplementos a determinadas funções, significam a redução do vencimento em termos líquidos”.

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

R: Julgo que o regime remuneratório, no que concerne a suplementos, poderia ser mais equilibrado, designadamente para impedir a situação referida anteriormente em que a promoção pode significar uma “despromoção” em termos remuneratórios.

A proposta de alteração do regime dos suplementos apresentados à tutela pelo Comandante Geral da Guarda apresenta soluções que evitam essa “despromoção”, ao mesmo tempo que procuram “corrigir” as discrepâncias que existem entre oficiais no exercício de diferentes funções”.

1.15 Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?

R: “Como se entende pelas respostas anteriores, persistem alguns enviesamentos suscetíveis de afetar negativamente a motivação dos oficiais. São particularmente afetados os oficiais no desempenho de funções não estritamente operacionais, mas de elevada criticidade, seja ao nível da responsabilidade pessoal e institucional, seja no plano das exigências e disponibilidade para o serviço”.

1.16 O que sugere para melhorar essa motivação?

R: “Tendo em conta os constrangimentos atuais, no que diz respeito às remunerações, sendo óbvias as dificuldades do comando e até mesmo da tutela para alterar o atual regime remuneratório, considero que o problema poderá ser minimizado através da leitura mais inteligente e flexível das normas relativas às colocações.

A colocação de um oficial na área geográfica de interesse, em muitas circunstâncias, é um fator motivacional mais relevante que a própria promoção. É claro que há limites organizacionais para este ajustamento, no entanto, na maior parte dos casos, ainda há margem para a conciliação dos interesses da instituição com os interesses do militar.

Pode dizer-se que no atual regime não há coerência, pois pessoas com igual responsabilidade são remuneradas de forma diferente”.

1.17 No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

R: ““Definitivamente não. Por força das reduções remuneratórias ocorridas nos últimos anos, afetando de forma mais significativa a categoria de oficiais, observa-se um achatamento dos níveis diferenciadores da responsabilidade, fazendo com que os diferenciais existentes há 5 anos tenham sido fortemente reduzidos, com prejuízo para os níveis mais elevados.

Em boa verdade, observa-se uma forte diminuição do reconhecimento da responsabilidade funcional, através da remuneração”.

APÊNDICE I – ENTREVISTA AO COR PIMENTA

Cabeçalho

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caracterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado: José Manuel Lucas Pimenta

1.2 Posto/Função: Coronel/Cmdt de Unidade

1.3 Unidade: UI

1.4 Local: Estefânia, Lisboa

1.5 Data: 9 de março de 2015

1.6 Hora de início:

1.7 Hora de fim:

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

R: “Sim. Tendo em conta que estamos inseridos numa instituição que se encontra subordinada ao poder político, é perentória a influência que advém desta especificidade. Ou seja, o poder político ao implementar a sua estratégia política emana diretrizes que nem sempre funcionam como fator aglutinador com a progressão na carreira dos oficiais da GNR”.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

R: “Sim. O não planeamento da progressão das carreiras na GNR, potenciará a curto-médio prazo a estagnação da promoção de oficiais, as quais muito certamente se iniciará desde logo na promoção de capitão a major em 2018”.

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

R: *“Na minha opinião serão: capitães, maiores e tenentes-coronéis”.*

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

R: *“Sendo a vida profissional diretamente influenciadora da vida pessoal dos oficiais, cada vez mais se vislumbra nos mesmos um sentimento revolta, desilusão, tristeza e desapontamento, relativamente ao que deveria ser o seu estado atual, i.e. profissional e monetário”.*

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

R: *“Um melhor planeamento dos Recursos Humanos”.*

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacto pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

R: *“Penso que o impacto é pouco”.*

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

R: *“Relativamente aos suplementos – existindo várias doutrinas a este respeito – penso que os mesmos são causadores de parcialidades entre os oficiais da GNR. Um exemplo claro é a situação de todas as funções de estado-maior, as quais não auferem nenhum suplemento, apenas o ordenado base”.*

1.15 Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?

R: *“A influência do novo regime remuneratório representa um sentimento paradoxal, de motivação e injustiça. Os militares que são englobados e desempenham serviços enquadrados neste tipo de regime encontraram-se motivados, no entanto todos aqueles que com o seu valor também contribuem para a missão geral da guarda e nada recebem são os injustiçados perante a sua visão”.*

1.16 O que sugere para melhorar essa motivação?

R: *“Uma revisão da distribuição dos suplementos”.*

1.17 No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

R: *“Sim. Relativamente a outros serviços da própria função pública, os nossos vencimentos (com suplementos) para as funções desempenhadas estão equilibradas”.*

APÊNDICE J – ENTREVISTA AO TCOR COSTA PINTO

Cabeçalho

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caracterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado: Carlos Alberto Nunes da Costa Pinto

1.2 Posto/Função: Tenente-Coronel/Chefe da Divisão de Planeamento e Obtenção de RH

1.3 Unidade: DPORH/CARI

1.4 Local: Santa Apolónia, Lisboa

1.5 Data: 27 de abril de 2015

1.6 Hora de início: 10h45

1.7 Hora de fim: 11h15

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

R: “*A carreira dos oficiais da GNR, está consignada no Estatuto dos Militares da GNR, pelo Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, e define as regras macro da progressão da carreira, sendo necessário ainda a utilização de um mais abrangente tecido legislativo para a sua operacionalização, como é o caso do processo de promoção por escolha, cujas regras de avaliação, estão sujeitas ao estipulado no RMMGNR (Portaria 279/2000).*

Sendo da competência exclusiva do governo a aprovação quer das Portarias, quer dos Decretos-leis, poderemos afirmar que as políticas governativas, têm influência e impacto na progressão da carreira dos Oficiais da GNR, podendo essa influência ter um impacto direto ou um impacto indireto.

Têm um impacto indireto, quando, conjuntamente, alteram a capacidade da instituição de gerir internamente as suas promoções, como foi o caso da Lei do Orçamento

de Estado para o ano 2011, que vedou toda e qualquer forma de promoção, congelando ainda a contagem do tempo de serviço para os mesmos efeitos. Ou ainda quando por proposta da GNR, permite um alargamento de quadros, possibilitando e acelerando as promoções”.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

R: *“As principais restrições à progressão na carreira dos Oficiais da GNR, não se devem tanto ao atual sistema de desenvolvimento, mas ao facto de, por falta de planeamento a longo prazo e análise do impacto futuro, isso e a GNR se encontrar no limite das vagas legalmente estabelecidas para os postos cimeiros da categoria de Oficial. As razões para tal, encontram-se neste momento, perfeitamente identificadas, e têm a ver essencialmente com a absorção em 1993 de todos os oficiais da ex-Guarda Fiscal, o que incrementou significativamente o seu número; o elevado número de oficiais que ingressaram nos quadros nos últimos anos e a restrição, a partir do ano 2013, da passagem à situação de reserva, não libertando a correspondente vaga orgânica.*

Devido aos constrangimentos acima referidos, a GNR deverá repensar o seu sistema de desenvolvimento de carreiras, tornando-o mais flexível e tentando perspetivar, as restrições e constrangimentos futuros”.

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

R: *“De acordo com as projeções efetuadas pela Direção Recursos Humanos e considerando que se irão manter válidos os pressupostos atuais (o que se afigura difícil), todos os postos serão afetados a médio prazo, atualmente o Mapa Geral de Pessoal Militar da GNR, aprovado em 2010 pelo MAI, permite à GNR ter nos seus quadros 949 Oficiais distribuídos pelos Postos de Alferes até Tenente General. À data desta entrevista, a GNR tem nos seus quadros, (no ativo e sem contabilizar os adidos) 762 oficiais aos quais se deverão acrescentar cerca de 160 cadetes que frequentam o Curso de Formação de Oficiais da AM, perfazendo um total de 922 Oficiais. Considerando que as saídas de Oficiais poderão ser bastante limitadas nos próximos anos, a DRH, projeta que em 2015 os postos de Coronel e Tenente Coronel fiquem sem vagas (ou vagas residuais para promoção) e a partir de 2018/2019 também o posto de Major poderá ser afetado”.*

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

R: “Mais importante que o atual sistema de progressão de carreira, o que mais poderá influenciar a qualidade de vida dos Oficiais da GNR são *as restrições estruturais (vagas que existem nos vários postos dessa categoria)*, o atual regime remuneratório dos militares da GNR, que têm criado inversões remuneratórias por força dos suplementos atribuídos a funções diferenciadas, e ainda *as restrições conjunturais relativas às reduções remuneratórias e sobretaxas* que incidem sobre os vencimentos dos oficiais.

Estes fatores, se quando isolados tendem a criar instabilidade pessoal, quando em conjunto, alteram significativamente a qualidade de vida pessoal, quer na sua vertente do bem-estar material, quer no que concerne à motivação para o desempenho das difíceis funções desta associadas à categoria de oficial, que se prendem com liderança, chefia e responsabilidade acrescida”.

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

R: “Acima de tudo o sistema de progressão na carreira de oficiais da GNR, como aliás qualquer sistema de progressão em organizações com forte pendor hierarquizado e com verticalização da carreira, deve garantir a todo o momento a necessária informação a todos os envolvidos, por forma a poder gerir as expectativas pessoais. Desta forma o desenvolvimento de uma *ferramenta interna que permita uma otimização do planeamento dos recursos humanos* (oficiais da GNR), e da projeção da sua carreira, melhorará a médio e a longo prazo a progressão na mesma. Esta ferramenta deverá ser desenvolvida tendo em conta três alinhamentos que se tocam e materializam num único denominador comum. O alinhamento vertical, ou seja, o conjunto de normativos e orientações legais que permitem e restringem a progressão; o alinhamento horizontal que se constitui como o conjunto das práticas organizacionais (por exemplo o recrutamento e a formação) e por fim o alinhamento temporal, que corporiza no tempo o planeamento estratégico. A conjugação destes três alinhamentos permitirá uma melhoria na projeção de carreiras, quer individual, quer da organização, melhorando o próprio sistema em si.

*No entanto a curto prazo, ou seja, num horizonte temporal a três/cinco, *torna-se necessário alterar essencialmente, a orgânica da GNR* (melhorando o enquadramento dos militares), *o modelo de avaliação para promoções por escolha* e *redefinir os tempos mínimos**

de permanência nos postos, por forma a aumentar temporalmente a carreira e permitindo, embora de uma forma mais demorada, a progressão a um maior leque de oficiais”.

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacto pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

R: *“Os suplementos, têm vindo a adquirir um protagonismo cada vez maior nos vencimentos dos oficiais da GNR. No entanto e considerando que os mesmos não são uniformemente distribuídos, mas em relação direta com a função exercida, o impacto é diferenciado”.*

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

R: *“Os suplementos remuneratórios, são atribuídos, tendo como base, o estipulado no Regime Remuneratório dos militares da GNR, (Decreto Lei n.º 298/2009), e têm como finalidade criar uma compensação pecuniária, pelo exercício de funções específicas em postos de trabalho que apresentam condições mais exigentes relativamente a outros postos de trabalho caracterizados por idêntico cargo ou idêntica categoria, ou posto.*

Na GNR, a tendência dos últimos anos, no que concerne à política de atribuição de suplementos, foi a de criar compensações ao reduzido vencimento base e não uma diferenciação funcional. Tal medida, tem vindo a demonstrar uma distribuição menos feliz no que aos suplementos diz respeito. A título de exemplo e através de um processo contínuo de monitorização, pode-se afirmar que o número de suplementos atribuídos aos oficiais da GNR apresenta uma significativa discrepância, quer por via da sua colocação, quer por via do seu posto/função, ou seja, um oficial de uma unidade territorial tem 2 ou 3 suplementos em média, um oficial da UI tem 3 ou 4 em média e um oficial do Comando Geral tem em média apenas um suplemento”.

1.15 Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?

R: *“O atual regime remuneratório, ao permitir uma desigualdade latente na atribuição de suplementos, gera naturalmente sentimentos motivacionais contraditórios, ou seja, os oficiais que se encontram no desempenho de funções e em unidades cujos*

suplementos são quase inexistentes (caso dos maiores em funções de não comando), quando se comparam com os oficiais, por vezes de postos inferiores, cujos suplementos, permitem uma inversão salarial, *terão indícios motivacionais bastante mais reduzidos* que os oficiais em situações inversas. A DRH atenta a este problema, tem vindo a promover estudos com vista a minorar este tipo de situações”.

1.16 O que sugere para melhorar essa motivação?

R: “Antes de mais deveremos diferenciar, a motivação profissional *e de carreira, que deverá estar presente em todos os oficiais da GNR e que deve ser mantida e incrementada essencialmente com valores profissionais de bem-fazer* e a potencial desmotivação causada por dois fatores interligados entre si, a situação conjuntural de crise nacional e que teve como impacto direto a redução do poder de compra e a diferenciação da atribuição de suplementos, que no limite, poderá levar que um oficial promovido a um posto superior, veja reduzida a sua remuneração mensal. A solução para este problema, poderá passar pela *redução do número de suplementos a atribuir (atualmente a GNR processa mais de 30 suplementos), reafectando os mesmos não somente à função mas também ao posto do oficial, partindo do pressuposto, que quanto maior o posto hierárquico maior a responsabilização funcional*”.

1.17 No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

R: “Queremos acreditar que na génese do regime remuneratório da GNR, se pretendeu precisamente encontrar um equilíbrio entre as três variáveis da questão e ainda uma quarta que se prende com o tempo de serviço na GNR e/ou Administração Pública.

Numa perspetiva macro e dentro do universo interno (militares da GNR), considero que esse equilíbrio está quase garantido. No entanto, e segundo um estudo efetuado pela consultora independente Mercer, *comparando os salários na função com o mercado privado, o mesmo concluiu que um oficial da GNR recebe abaixo do mercado, o vencimento de um sargento está em linha com o mercado e a remuneração de um guarda está acima do mercado. Logo, denota-se aqui um desequilíbrio entre vencimento e responsabilização.*

Numa perspetiva mais detalhada, existem situações de inversões salariais, por força da existência (e ausência) de suplementos remuneratórios, em que para funções semelhantes existe diferença de remuneração mensal”.

APÊNDICE K – ENTREVISTA AO TCOR NASCIMENTO

Cabeçalho

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caracterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado: Norberto António Costa do Nascimento

1.2 Posto/Função: Tenente-Coronel/Chefe da Divisão de Reabastecimento

1.3 Unidade: Divisão de Reabastecimento/CARI

1.4 Local: Santa Apolónia/Lisboa

1.5 Data: 5 de fevereiro de 2015

1.6 Hora de início: 14h010

1.7 Hora de fim: 15h05

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

R: “Naturalmente que sim. Sobretudo por via da Lei do Orçamento de Estado, têm criado alguns constrangimentos no desenvolvimento normal das carreiras dos militares da GNR através dos cortes remuneratórios que afetam todos de uma forma transversal.

Ainda assim, os militares e polícias têm sido a exceção na Administração Pública, porque todas as restantes carreiras estão congeladas há vários anos”.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

R: “O atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR está ultrapassado e desatualizado, carecendo de maior interligação com os subsistemas de avaliação e formação.

Estando um novo estatuto em aprovação, penso que é de uma falta de transparência os militares da GNR não conhecerem esta proposta e não contribuírem para a melhorar.

O sistema atual está feito para todos chegarem ao topo, privilegiando em demasia a antiguidade e onde o mérito e o desempenho não fazem a diferença, pelo que temos hoje graves problemas de incompetência e falta de liderança no desempenho de relevantes funções organizacionais, que têm impedido o desenvolvimento e a inovação da GNR.

Não podem chegar todos ao topo, e muitos chegam demasiado novos, o que não se justifica nos dias de hoje, com as carreiras a tenderem para o seu prolongamento, por via do agravamento das condições de passagem a reserva e reforma. E tem de se incutir a noção que nem todos podemos ser coronéis ou generais, e promover a chegada ao topo dos melhores, e não dos mais antigos”.

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

R: *“O planeamento dos recursos humanos na Guarda está a ser feito no curto prazo, e temos de olhar às pessoas e às suas carreiras daqui a uns anos.*

Nós na Guarda, em vez de aprendermos com aquilo que foi o exemplo das FFAA em termos de estagnação da carreira e de permanências nos postos muito superiores por força da saturação de vagas, não. Estamos somente com uma discrepância de cerca de 10 anos para a realidade deles, onde têm demasiados generais e coronéis.

Na GNR estamos a atingir o ponto de saturação dos quadros. Portanto até agora tem havido vagas, nestas últimas promoções, já houve uns quantos Tenentes-Coronéis que não foram promovidos, e julgo que mais um ou dois anos e os quadros ficam completamente estagnados.

Até então não se tem sentido muito estas restrições, mas quem vai senti-las mais e a longo prazo, são as novas gerações. Entraram na instituição com uma determinada perspetiva e agora alteram-lhes as regras do jogo.

As restrições impostas pelas políticas económicas e financeiras destinam-se essencialmente a equilibrar as contas públicas e a sustentabilidade do país, pois o atual modelo é inoportável, comprometendo seriamente as gerações futuras.

As restrições impostas numa primeira fase deveriam servir para estimular a mudança e os ajustamentos internos que devem ser feitos. Numa segunda fase permitir que os mais novos tenham perspetivas de carreira o mais próximo possível dos mais velhos, dentro do princípio da equidade intergeracional.

As restrições vão afetar agora os oficiais superiores, mas para o futuro vão afetar todos, sem exceção”.

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

R: “Claramente tudo aquilo que venho a falar nas questões anteriores afeta a qualidade de vida dos oficiais. De uma forma geral todos *os cidadãos portugueses estão nos últimos anos numa trajetória de empobrecimento*, divergindo da média europeia, o que afeta necessariamente a sua qualidade de vida.

Atualmente já se vê que os oficiais ficam mais tempo no desempenho das mesmas funções, logo desde subalternos, e isso traz experiência e especialização, mas não traz aquisição de novas competências. A possibilidade das pessoas diversificarem as funções e poderem adquirir conhecimentos novos e não estagnarem é um fator motivacional e poderá trazer melhorias à qualidade de vida.

Também *o atual sistema de avaliação* afeta negativamente a qualidade de vida, pois não estamos a premiar ninguém, se premiamos um, temos de premiar todos, então não há a distinção dos melhores”.

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

R: “Desenhar uma nova carreira de oficial, privilegiando a evolução em função do mérito e do desempenho e não a antiguidade, de modo dotar os postos superiores da instituição com os melhores líderes e os profissionais mais competentes e com mais visão.

Criar um novo sistema de avaliação que permita premiar os mais competentes, que atingirão os postos mais elevados da carreira.

Eliminar as promoções por antiguidade. A evolução por antiguidade faz-se através da progressão de índice/escalão dentro do mesmo posto. *As promoções devem ser por mérito”.*

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

R: “*O impacte depende dos postos.* Até Capitão tem um impacte significativo, *isto nos oficiais das armas.* Sinceramente não sou a favor dos suplementos nas forças de segurança e nas forças armadas.

A materialidade introduzida pelos suplementos tem sido perniciosa para a coesão do grupo e tem afetado a motivação e o desempenho.

Outra das formas de eliminar os suplementos seria criar um sistema de mobilidade e evolução na carreira que dotasse os militares de variadas competências e critérios de enriquecimento profissional.

A grande maioria dos militares permanece na mesma função e unidade durante décadas, o que contribui para a sua estagnação, para a ausência de capacidade crítica, para o empobrecimento individual e organizacional, para além de contribuir para a criação de vícios e riscos de corrupção”.

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

R: “Entendo que o valor dos vários suplementos não é distribuído de forma equilibrada e justa, nem tem em consideração o nível do risco a que são sujeitos os militares, nem o nível de esforço real. Por exemplo, em vários suplementos recebe-se o mesmo por exercer a função uma vez ou 10 vezes (escala).

Os suplementos são atribuídos em função do desempenho de determinadas funções e da colocação dos militares, e não tem em conta se esse desempenho é bom ou não.

Se uns militares estão sujeitos ao um nível de risco superior, então vamos rodá-los para que esse risco seja também partilhado por outros militares.

Assim, os mais novos teriam uma função mais exigente em termos físicos, e progressivamente seriam afetos a funções de menor exigência física e maior componente emocional e de liderança”.

1.15 Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?

R: “Receber mais, motiva, claro. Mas o regime retributivo é apenas uma das componentes da motivação e, segundo alguns estudos, para a maioria das pessoas não é o mais importante.

Há que haver um bom relacionamento com os pares e os chefes, desempenharmos funções que nos estimulem, isso afeta muito mais a motivação. Os militares deverão ser guiados por valores e princípios mais elevados do que aqueles que são exigidos ao comum dos cidadãos, pelo que a exigência da sua função deverá ser refletida através de melhores remunerações e não por suplementos.

Quanto à distribuição dos suplementos, *torna-se difícil motivar das pessoas nomeadamente em funções administrativas*, pois em regra somos quem mais tem que prestar contas, cumprir prazos legais, e estamos sujeitos a auditorias externas. E isso não é recompensado. Aliás, às funções administrativas estão associados outros tipos de risco, fruto das auditorias, e responsabilizações pelas decisões que tomamos, pelo Tribunal de Contas”.

1.16 O que sugere para melhorar essa motivação?

R: “Uma das formas de melhorar a motivação *seria acabar com os suplementos e elevar a RB*, em articulação com o sistema de desenvolvimento de carreiras, de mobilidade, de avaliação profissional e de formação. *Temos de retirar a importância da remuneração e passar a transportar para a missão e desígnio institucional*.”

Existem outras componentes que podem influenciar muito mais a motivação dos oficiais e dos militares da GNR do que o sistema retributivo, como por exemplo ter superiores hierárquicos competentes, com capacidade de liderar pelo exemplo, que sejam altruístas, que tenham visão, que tenham capacidade crítica, que sejam adeptos da mudança e da inovação, que sejam guiados pelo interesse público e pelo bem comum.

Uma instituição como a GNR só terá possibilidade de remunerar melhor os seus militares, se formos menos. Veja-se organizações como o SEF a PJ onde os seus agentes são melhor remunerados pois os quadros de pessoal são menores. Mas esta não tem sido a vontade da GNR, que pretende aumentar os seus quadros de pessoal, apesar de Portugal ter dos menores índices de criminalidade da União Europeia e um dos maiores rácios de polícias por milhar de habitantes.

Também *relativamente ao sistema de avaliação, é fundamental mudá-lo e passar a avaliar todos*”.

1.17 No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

R: “Não está, mas já esteve pior. Frequentemente assistimos numa mesma repartição ou divisão a que *o respetivo chefe/comandante não é o mais bem remunerado, embora tenha mais responsabilidade*. Isto não deveria acontecer. *E existem inversões retributivas*.”

Existem também variadíssimos *casos de oficiais que desempenham funções de posto superior e que não são remunerados por isso*, o que é extremamente injusto, pois embora

existam militares suficientes para desempenhar aquelas funções com o posto adequado, o seu nível de incompetência e a falta de profissionalismo não os tornam elegíveis para as mesmas.

A ascensão de um posto a outro deveria ser significativa em termos remuneratórios e de responsabilidade.

Premiar o mérito significa colocar os mais competentes a chefiar e comandar e remunerar essas funções e desempenho de forma condigna e justa.

É fundamental remunerar de forma diferente desempenhos diferentes, pois só assim será possível motivar os mais competentes, recompensando o seu esforço e dedicação com melhor remuneração ou prémios de desempenho”.

APÊNDICE L – ENTREVISTA AO CAP FREIRE

Cabeçalho

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caracterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado: Duarte Miguel Nunes Freire

1.2 Posto/Função: Capitão/ Chefe de Repartição

1.3 Unidade: Divisão de Abonos/CARI

1.4 Local: Santa Apolónia, Lisboa

1.5 Data: 5 de março de 2015

1.6 Hora de início: 14h55m

1.7 Hora de fim: 15h28m

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

R: “Têm impacto direto, tendo em conta que *é o próprio governo que faz a legislação que tem influência relativamente às progressões nas carreiras dos oficiais da GNR, aliás, não só nos oficiais mas dos militares da GNR.*

No caso específico dos oficiais, sim. Tendo em conta que os diplomas e os estatutos são de aprovação governamental, e como nos últimos anos se tem visto, estão sujeitos às Leis do Orçamento de Estado.

O mais grave neste momento está relacionado diretamente com o momento das datas da publicação das promoções dos oficiais da GNR, que acabam por ter impacto na remuneração mensal desses militares, que ficam a aguardar um despacho governamental, quando já reúnem condições muito antes, e isso agrava mais ainda a situação”.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

R: “A meu ver, nos diplomas que regulam o desenvolvimento de carreiras não estão previstas quaisquer restrições. As restrições surgem, neste momento, por força de outros diplomas legais em vigor, nomeadamente o Estatuto de Aposentação, que *provocam aumento do tempo de passagem à reforma, da passagem à reserva* e demais condições que não estão diretamente no Estatuto dos Militares da GNR mas que condicionam a abertura do número de vagas possíveis, pela *falta de saída de militares em final de carreira*, o que vai condicionar qualquer progressividade a médio e longo prazo.

Hoje em dia já nos deparamos com essa situação, tendo em conta que temos Coronéis que estão a ocupar vaga, que ao saírem poderiam dar origem a que houvesse esse desenvolvimento dos tempos mínimos. No entanto, como o próprio número diz, estamos a falar de tempos mínimos, logo penso que as condições sejam aceitáveis.

Na minha opinião, a restrição da promoção por escolha *permite fazer a diferenciação, com mérito ou não*, da promoção entre determinados postos. Acho que se deve focar mais a atenção no sistema de avaliação, pois este deve ser o mais equilibrado possível para evitar distorções com consequências no desenvolvimento da carreira dos oficiais da Guarda”.

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

R: “No meu entender, *começa nos postos de topo, logo em Coronéis; na promoção a Coronel e a Tenente-Coronel*, e por aí abaixo, tendo em conta a naturalidade da abertura do número de vagas e o seu limite. A estrutura em pirâmide da Guarda prevê a regra do terço, ou seja, um elemento para chefiar três, e essa regra tem efeitos ao longo da pirâmide, uma vez que a Academia Militar não tem capacidade de dar resposta às necessidades de alimentação de oficiais da Academia. Ao mesmo tempo, essas pessoas dos postos de topo, ao ficarem cá mais tempo, criam restrições ao longo da estrutura piramidal, com o seu efeito mais retardado consoante o número de anos que vão passando”.

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

R: “A qualidade de vida no trabalho reflete-se em duas vertentes: na satisfação profissional e ao mesmo tempo na satisfação remuneratória ao final do mês. Penso que *os oficiais da Guarda*, comparativamente com o resto da estrutura hierárquica, ou seja, com as restantes classes profissionais da Guarda, *são mal pagos para as responsabilidades que têm*. A RB e os suplementos não refletem as responsabilidades que têm e isso afeta diretamente a qualidade de vida dos oficiais, que vai variando consoante os quadros.

Quanto à rotatividade no serviço, isso faz parte da condição militar da GNR, nomeadamente para os oficiais, logo, na minha perspetiva, não podem alegar que isso afete a qualidade de vida, pois foi opção deles quando escolheram esta profissão”.

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

R: “*Um sistema de avaliação o mais transparente possível*. E apesar de saber que não existe nenhum sistema perfeito, existe a possibilidade de melhorias, nomeadamente ao *nivelar as avaliações e não criar disparidades*. Volto a repetir, sei que não existe nenhum sistema de avaliação perfeito, mas também não concordo com alguns desvios que por vezes surgem. Mas o criticar é fácil, difícil é construir”.

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

R: “*Muito pouco*. Na minha perspetiva *têm um impacto reduzido*, tendo em conta os montantes. Não penso que seja pelos suplementos que existe uma maior satisfação financeira, atendendo à responsabilidade que os oficiais têm.

De acordo com os últimos estudos, os suplementos atribuídos à classe de sargentos, neste momento, ultrapassam o valor médio dos suplementos atribuídos a oficiais, em média, claro.

A meu ver, *os suplementos até trazem*, em certos momentos, *algum impacto negativo*, por exemplo, na promoção de Capitão a Major *essa promoção prevê, na maioria dos casos, a perda do suplemento de comando*; poderão manter o suplemento de escala em alguns casos; também poderão perder o suplemento especial de serviço. Claro que o desempenho de funções é diferente, *mas a nível remuneratório, no final do mês é significativo*. A título de

exemplo, um Capitão que receba somente suplemento de escala e, ao ser promovido a Major deixe de o auferir, quase fica a perder dinheiro.

Penso que as funções também influenciam o ganho de suplementos, bem como a unidade de colocação. E há um momento na carreira, em que as funções de comando, comparativamente com as funções de chefia poderão significar perda de alguns suplementos.

É importante salientar a diferença existente entre oficiais das armas e oficiais de serviços, no que diz respeito a auferir suplementos, em que a penosidade da perda dos suplementos é bem maior para os oficiais de serviços do que para os oficiais das armas, mas tem de ser analisado casuisticamente, não é linear.

Como conclusão, penso que os suplementos não têm grande impacto e não refletem a responsabilidade”.

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

R: *“Não, porque existe uma grande disparidade entre suplementos e funções, limitando uns comparativamente com outros. Independente da ação de comando de um comandante operacional poder ser encarada como sendo uma função de risco elevado que tem de receber o respetivo suplemento, por vezes um oficial que não seja das armas assume responsabilidades muito superiores, e com consequências mais negativas, do que esse oficial da componente operacional”.*

1.15 Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?

R: *“Pode influenciar de forma negativa porque não compensa, quando comparando com as classes de sargentos e guardas. É sabido que no início de funções os novos oficiais têm uma remuneração que me parece adequada, mas depois a progressividade da carreira e a remuneração a que têm direito, comparativamente com as outras, não é real.*

No dia-a-dia essa influência na motivação poderá não se ver de uma forma direta, considerando-se a formação dos oficiais da GNR e o tipo de carácter que essas pessoas têm, não acredito que sejam motivados, na sua maioria, só pela remuneração, mas claro que esse fator poderá influenciar. A motivação, obviamente, será diferente quando uma pessoa é mais bem remunerada do que uma pessoa que, ao desempenhar determinada função, acha que é

mal remunerada comparativamente com os outros, e neste momento penso que isso acontece, na categoria de oficiais, mas é compensado pelos princípios que os oficiais da GNR têm, que são um pouco maiores que isto. E é a única forma de minimizar o impacto”.

1.16 O que sugere para melhorar essa motivação?

R: *“Uma remuneração adequada e o fim dos suplementos remuneratórios. Uma possibilidade é remeter os suplementos na RB. Penso que haja várias modalidades, desde que haja intenção, sabendo que os suplementos remuneratórios, hoje em dia, representam no mínimo cerca de 20% da remuneração, ou até mais em alguns casos. Bem sei que é difícil transformar os suplementos em RB, pelas consequências que isso tem a nível orçamental, mas julgo que seja uma possibilidade.*

Aumentar os suplementos só vai continuar a distorcer a imagem das remunerações que os oficiais auferem”.

1.17 No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

R: *“Não. Se olharmos de uma forma isolada só para os oficiais, apesar de ser pior quando comparada com as demais categorias, continuo a achar que é desequilibrada. Isto porque um oficial, reiterando o que já disse, particularmente um das armas, ao receber determinados suplementos em determinadas funções consegue ter esse equilíbrio, coisa que não se verifica para os oficiais de serviços. Mais uma vez, e voltando ao escalão intermédio dos oficiais de serviços, nomeadamente de administração: posto de Major, têm muita responsabilidade para a função que desempenham e que não é refletida na remuneração. E isto agrava muito mais quando comparando com outras classes”.*

APÊNDICE M – ENTREVISTA AO CAP SALGUEIRO

Cabeçalho

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caracterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado: Vítor Martins Afonso Salgueiro

1.2 Posto/Função: Capitão/Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais

1.3 Unidade: Comando Geral

1.4 Local: Largo do Carmo, Lisboa

1.5 Data: 9 de março de 2015

1.6 Hora de início: 8h50m

1.7 Hora de fim: 9h25m

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

R: “Têm, como é óbvio. Quando nós *temos um orçamento que é balizado por aquilo que são as Grandes Opções do Plano, e por aquilo que são as Leis do Orçamento do Estado e as verbas que são transferidas para a Guarda, têm, claro. Penso que ultimamente isso não se estar a sentir muito na Guarda porque acho que estamos mais ou menos estabilizados naquilo que são as nossas grandes prioridades em termos de progressão na carreira e vencimentos*”.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

R: “O sistema existe exatamente para criar restrições porque a filosofia é: *nem todos podem chegar ao topo. E para cumprir essa filosofia nós temos de ter um sistema que nos permita selecionar apenas os melhores para chegarem ao topo.*

Quando nós temos um quadro orgânico de pessoal, em termos dos postos, e se o respeitamos, essa é logo a principal restrição, apesar de por exemplo isso não estar a existir e por isso mesmo, ao nível dos tenentes-coronéis, nós termos um quadro de efetivo superior ao que está aprovado, e isso não faz sentido. E em contrapartida um quadro de efetivo inferior para o posto de Major. A ser respeitado, o sistema faz todo o sentido, porque temos de uma estrutura piramidal, estrutura essa que lhe daria todo o suporte. Como é óbvio, para as pessoas não era o melhor, mas o sistema de progressão de carreiras tem de olhar, ou fazer o balanceamento entre o que é melhor para as pessoas, mas defendendo sempre a posição institucional, e infelizmente parece-me que nos tempos de hoje isso não tem estado a acontecer porque tentamos sempre dar preferência à parte pessoal, em detrimento da parte institucional”.

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

R: *“Oficial Superior, claramente. Quanto mais alto se sobe, maiores são as restrições para subir. Até porque o número de vagas é inferior, e o sistema serve exatamente para isso: para filtrar quem vai subindo ao longo da estrutura. Por natureza os postos de oficial superior são os mais bem remunerados e são aqueles que existem menos, portanto é natural que o trabalho que seja desenvolvido, seja desenvolvido por menos pessoas, e uma restrição orçamental incida quase sempre nesses postos superiores.*

Não é por acaso que ao nível de quadros dirigentes haja sempre uma restrição muito grande deles não serem aumentados, portanto essa é uma prerrogativa desde logo imposta pela tutela, que influencia bastante aquilo que são as opções de gestão aqui do comando da Guarda”.

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

R: *“Tudo tem a ver com expectativas. Se as regras são claras e estão definidas à partida, um oficial, pela aplicação das regras não deve ver essa qualidade de vida vedada ou não. Até porque a qualidade de vida, e falando no meu caso em particular: eu estava em Vila Real e lá tinha muito mais qualidade de vida do que aqui em Lisboa. No caso específico da nova colocação após a promoção a oficial superior, penso que isso não influencia, porque a pessoa pode sempre escolher não ser promovida a oficial superior.*

*Até que ponto é que estar deslocado vai influenciar a minha qualidade de vida? No meu caso, afetou claro, porque **estou deslocado e longe de casa**, mas e a partir daí? Olhando isto a longo prazo, é claramente uma parte secundária daquilo que é a vida de um oficial. As regras estão definidas, e nós sabemos que a dada altura temos de sair do sítio onde nos estabelecemos, mas eu não vejo isso como uma imposição que influencia obrigatoriamente a qualidade de vida. Influenciará a curto prazo, mas a médio-longo prazo não”.*

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

R: *“O sistema de progressão na carreira, a nível remuneratório, prevê três tipos de progressões: duas na horizontal e uma na vertical. A vertical é a da promoção, na horizontal, aquilo que agora está vedado, que são as posições remuneratórias que de três em três anos deveríamos ser aumentados, mas também temos o vencimento que é motivado, ou não, pela **presença em Unidades especiais ou com base em cursos**. E isso também é progressão na carreira.*

*A instituição deveria ter isso em conta, e **também a questão da entrada nos quadros**. Sendo uma estrutura piramidal, **termos mais entradas**, mas tendo noção que nem toda a gente chega lá acima. E na Academia Militar isso não se passa, pois os oficiais entram todos com a expectativa que vão chegar a Generais, e eu duvido que 50% chegue a Tenente-Coronel, ou seja, há aqui uma questão cultural. Claramente **o sistema de promoções tem de ser adaptado**, o sistema de **permanência nos postos tem de ser alterado**, temos de passar mais tempo nos postos base, até para construir esta base piramidal pois nós estamos praticamente com um arranha-céus. Sou, também, defensor que **a nossa promoção deveria fazer o balanceamento entre aquilo que é a antiguidade do oficial e aquilo que é o mérito**. Nos escalões mais baixos privilegiar-se a antiguidade e conforme vamos entrando para oficial superior, entramos mais na parte da escolha. Na promoção por escolha **eliminar, claramente, aquilo que é o terço**, e tornar a promoção equitativa entre todos os que têm condições de serem promovidos. Dentro desses, devem ser promovidos os melhores classificados até ao total das vagas existentes.*

*O **sistema de avaliação deveria sofrer pequeníssimas alterações**, não no sistema em si, mas sobretudo no enquadramento que é dado às pessoas que avaliam, enquadramento esse que vise a normalização dos critérios.*

*Resumindo, as alterações que sugiro são **pequenos ajustamentos no sistema de avaliação**, **adaptação da nossa estrutura hierárquica para fortalecermos a base da pirâmide***

com várias mudanças: tempo de permanência nos postos, adaptação do sistema de progressão para ponderar sempre antiguidade e escolha; eliminação dos terços na promoção por escolha, e incrementar o desenvolvimento de competências de forma a termos a pessoa certa, na altura certa, no lugar certo”.

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

R: “*Têm.* Acho que os suplementos são 20 a 30% do ordenado final do oficial. Portanto, *tem um peso muito grande e esse peso depois também é pernicioso.* A lógica dos suplementos não faz sentido, *tem um peso demasiado grande e está na origem de muita daquela percepção de injustiça,* associada ao facto de conforme progredirmos na carreira ficarmos a ganhar menos. Dessa forma, é uma própria fonte de pressão de alguns oficiais para terem um ordenado mais ou menos robusto, pois *fazem pressões para terem mais ou menos acesso a determinadas posições de chefia, ou funções,* por exemplo. Não é por acaso que na própria Guarda já houve a tentativa de praticamente os extinguir e juntar tudo à RB, porque toda a gente tem a noção clara que têm um peso muito grande e que é pernicioso por aquilo que são os nossos valores e pelo que nós defendemos”.

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

R: “*Não.* Primeiro porque deveríamos direccionar aquilo que é o suplemento para aquilo que é a nossa base, a operacional. Além disso eu sou acérrimo defensor da luta anti suplemento na Unidade de Intervenção. *Quem está sujeito a maiores níveis de pressão e a maiores níveis de risco são as patrulhas dos postos,* tentando resolver aquilo que são os problemas seja a que horas for. *Eles e a estrutura de comando que está próxima desses patrulheiros.* Não se justifica um suplemento de mais de € 400 quando o pessoal é empenhado num determinado padrão, num determinado enquadramento, com um determinado equipamento. Se nós temos um suplemento para valorizar o risco que eles assumem, e se eles entram no terceiro patamar em termos de risco, o que é que nós vamos fazer aos do primeiro? Ao nível dos oficiais claramente que nós temos isto, por exemplo, *um oficial deter o curso de investigação criminal e vá para uma SIC, recebe o suplemento de investigação criminal,* mas verdadeiramente a investigação criminal é de proximidade e *o Comandante de Destacamento tem um papel importantíssimo nesse sentido, e não recebe nada.* Esta é claramente uma das

discussões que eu acho que é perniciosa naquilo que é o efeito nefasto dos suplementos na atividade operacional”.

1.15 Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?

R: *“Eu acredito e defendo por princípio que **um oficial não se deve sentir desmotivado ou não por aquilo que é o suplemento**, portanto, como é óbvio, **aquilo que uma pessoa ganha ao final do mês pode contribuir para a sua motivação**, mas eu posso ganhar muito dinheiro, ser um chefe de uma divisão de algo que não me satisfaz, a questão do vencimento é apenas a uma parte, há ainda o que chamamos de condições de trabalho.*

*Independentemente da questão dos vencimentos, se conseguirmos assegurar que, conforme sou promovido vou ganhar mais que no posto inferior, esta questão dos suplementos fica, desde logo resolvida. Acho que **temos de ter a noção que a estrutura piramidal de progressão ascendente, também o deve ser em termos de regime remuneratório, RB mais suplementos, e o somatório disso tem de ser progressivamente superior ao longo do tempo e ao longo dos postos”.***

1.16 O que sugere para melhorar essa motivação?

R: *“Há muita coisa. Acima de tudo termos a capacidade de **ter as pessoas certas, nos sítios certos, na altura certa**, e isso é o verdadeiro sistema de gestão de carreiras e desenvolvimento de competências. Se nós associarmos a isso condições de trabalho, ferramentas que nos permitam ser mais eficientes, **termos mais tempo para a nossa família**, isso é a chave. Na instituição, **temos as condições para tornar as pessoas eficientes no seu trabalho**, mas estamos constantemente a repetir as mesmas atividades saturantes. Se conseguirmos, com essa maior eficiência, dar tempo para a família, porque a GNR prevê essa flexibilidade no trabalho. Há coisas tão simples quanto porque é que na **Guarda, trabalhamos 24h e depois em vez de irmos para casa um ou dois dias, continuamos a trabalhar?** São pequenas questões, muito fáceis de implementar e que nos trariam mais-valias pessoais, familiares e profissionais. Temos a questão da progressão salarial, ou progressividade e se nós conseguirmos associar estas três vertentes: progressão remuneratória piramidal, conciliação com a vida familiar, e **termos um ajuste nos vencimentos para diminuirmos a componente de suplementos e darmos mais ênfase à vertente***

de RB, por forma a proteger o facto de conforme progredimos, não haver uma despromoção remuneratória”.

1.17 No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

R: *“Isso leva-nos a outras questões. Trabalhando numa estrutura de apoio, tenho noção que se trabalhar bem tenho muito trabalho, e estou a dar um contributo muito grande para a instituição em si, mas também é exatamente o que eu sentia quando estava a comandar um destacamento em que eu pensava e tentava agir de acordo com esse raciocínio. Só tendo esta consciência é que estamos a fazer um bom serviço. Mas precisamos ter noção que todas as funções são importantes para a instituição funcionar como um todo. Eu acho que o nível de risco que eu tenho em tomar uma decisão errada é muito inferior que essa mesma decisão como comandante de destacamento, por isso é que eu acho que nós devemos associar a questão, sobretudo dos suplementos, àquilo que é o nível de risco, e tudo o resto ser um sistema justo de promoção piramidal em termos salariais. Os suplementos devem ser, no meu ponto de vista, para valorizar aquilo que é o trabalho nessas funções maior sacrifício pessoal e familiar, do que propriamente para valorizar aquilo que é estarmos aqui a fazer um serviço de oficial de dia, portanto isso não deve ser valorizado da forma como está a ser valorizado. E explicando isso, não acho que esteja equilibrada nas funções e remuneração, mas acho que em termos de responsabilidade está”.*

APÊNDICE N – ENTREVISTA AO CAP MARQUES

Cabeçalho

Tema: “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”

Autora: Aspirante GNR/Adm Ana Catarina de Barros Martins

Parte I – Caraterização do Entrevistado

1.1 Nome do entrevistado: Joaquim José Monteiro Marques

1.2 Posto/Função: Capitão/ Chefe de Repartição da Divisão de Abonos

1.3 Unidade: Divisão de Abonos/CARI

1.4 Local: Santa Apolónia, Lisboa

1.5 Data: 22 de maio de 2015

1.6 Hora de início:

1.7 Hora de fim:

Parte II – Questões da Entrevista

1.8 Na sua opinião, as políticas governativas têm influência e impacto na progressão na carreira dos oficiais da GNR? Justifique.

R: “Sim, na medida em que *a progressão dos oficiais e de todos os militares da Guarda é regulamentada por legislação*. Nos últimos anos, *devido às políticas de contenção orçamental, a progressão nas carreiras*, e quando falamos em progressão na carreira, se olharmos por exemplo para as promoções, *têm sido realizadas com atraso e em número inferior*. Pelo facto dos efeitos remuneratórios apenas se verificarem no dia seguinte à publicação da respetiva promoção no Diário da República, o atraso referido anteriormente tem consequências negativas para os militares”.

1.9 Pensa que o atual sistema de desenvolvimento de carreiras da GNR cria potenciais restrições à progressão na carreira dos oficiais da GNR? Se sim, quais?

R: “Penso que não. O sistema de desenvolvimento de carreiras não cria restrições à progressão nas carreiras. No entanto, não nos podemos esquecer que estamos inseridos num

contexto global, ou seja, existem sempre fatores exógenos que têm interferência na progressão das carreiras, como por exemplo, no caso das promoções, as mesmas dependem sempre do orçamento, *mapas de pessoal*, entradas e *saídas de militares*”.

1.10 Quais os postos, na categoria de oficiais, mais afetados por essas restrições?

R: “Na minha opinião *todos os postos são afetados*, sendo que, *naturalmente, os postos no topo, nomeadamente, o de Coronel e Tenente-Coronel* por serem aqueles que o número de vagas é menor, em princípio, serão aqueles que serão mais afetados”.

1.11 De que forma é que o atual sistema de progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida dos oficiais da GNR?

R: “Como é normal, *um dos fatores que atualmente está intimamente relacionado com a qualidade de vida são os nossos vencimentos*, e pelo fato, de que com a progressão na carreira, os nossos vencimentos, em princípio, são aumentados, pode-se dizer que, neste aspeto, a progressão na carreira pode influenciar a qualidade de vida.

Por outro lado, na medida em que aquando de uma promoção um militar pode estar sujeito a uma nova colocação e *se essa nova colocação originar um afastamento da família*, nesse caso particular, *estamos perante uma perda significativa de qualidade de vida*.

1.12 O que sugere para melhorar o atual sistema de progressão na carreira dos oficiais da GNR?

R: “Não tenho muito a acrescentar, mas penso que *os critérios que enformam a avaliação individual dos militares deviam ser mais objetivos*”.

1.13 Relativamente aos suplementos, que impacte pensa que estes têm no vencimento dos oficiais da GNR?

R: “*Os suplementos não têm um impacto significativo no vencimento da maior parte dos oficiais* porque grande parte dos oficiais não auferem muitos suplementos. No entanto, pelo fato de vivermos numa época de grande contenção orçamental, em que os vencimentos foram reduzidos de forma substancial, qualquer melhoria salarial é positiva.

Por outro lado, o montante pecuniário de cada suplemento não é substancial. Por exemplo, olhando para o suplemento de comando, este deveria ser de valor muito superior

do que aquele que é atualmente, pois deveria valorizar o desgaste, responsabilidade, exigência, que está associado às funções de comando. O mesmo acontece com os restantes suplementos, nomeadamente com o suplemento de patrulha, escala, residência.

Pode-se referir ainda, que à medida que os oficiais progridem, por norma, o número de suplementos que podem auferir reduz, o que não valoriza a progressão”.

1.14 Acha que os suplementos estão bem distribuídos atendendo às funções que os oficiais da GNR podem desempenhar?

R: *“Não. Penso que os suplementos poderiam ser atribuídos de forma mais equitativa, abrangendo um maior número de militares, ou então poderiam ser integrados nos vencimentos”.*

1.15 Na sua opinião, de que forma é que o atual regime remuneratório (com a distribuição atual dos suplementos) pode influenciar a motivação dos oficiais da GNR?

R: *“Atendendo ao valor residual da maior parte dos suplementos, penso que, atualmente, os suplementos não influenciam em grande medida a motivação dos militares”.*

1.16 O que sugere para melhorar essa motivação?

R: *“Em termos remuneratórios o que poderia aumentar a motivação, seria, eventualmente, um aumento do valor da RB e dos suplementos”.*

1.17 No seu entender, a relação entre o vencimento (remuneração mais suplementos), a responsabilidade e a função, está equilibrada? Justifique.

R: *“Penso que a relação entre o vencimento, a responsabilidade e a função não é a mais equilibrada.*

Na minha opinião a diferença de vencimentos de um determinado posto para o posto imediatamente seguinte deveria ser mais acentuada, valorizando de forma mais significativa o fato do militar ter sido promovido e por conseguinte poder vir a ter outro tipo de funções e responsabilidade.

Um dos fatores que tem contribuído para esta aproximação de remunerações entre postos tem sido a redução remuneratória vigente nos últimos anos, imposta pelo orçamento de estado”.

APÊNDICE O – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Tabela 16 – Codificação cromática.

Unidade de Registo	Questão 8
8.A	A GNR está subordinada ao poder político.
8.B	O EMGMR traduz uma estratégia política.
8.C	A progressão na carreira é influenciada pelas Leis do Orçamento de Estado.
Questão 9	
9.A	O objetivo é permitir que os melhores cheguem ao topo.
9.B	A gestão da carreira é da responsabilidade do militar e da instituição.
9.C	A seleção dos melhores deve ser feita pela meritocracia.
9.D	Há desequilíbrio e estagnação na distribuição pelos postos.
9.E	Os desequilíbrios devem-se ao congelamento das progressões horizontais.
9.F	Não há planeamento dos Recursos Humanos a longo prazo.
9.G	Há falta de saída de militares em final de carreira.
Questão 10	
10.A	A partir da promoção a Major, no curto prazo.
10.B	Todos os postos serão afetados a médio e longo prazo.
Questão 11	
11.A	Depende da ambição e perspetiva de cada um.
11.B	As restrições orçamentais e reduções remuneratórias diminuem a qualidade de vida.
11.C	Afeta negativamente quando implica recolocações fora da área de residência.
11.D	As restrições estruturais influenciam negativamente.
Questão 12	
12.A	Melhorar o sistema de avaliação.
12.B	A antiguidade perder importância em detrimento do mérito.
12.C	Versificar e aumentar as entradas nos quadros.
12.D	Acabar com a promoção por quadros e por terços.
12.E	Melhorar o planeamento dos Recursos Humanos.
12.F	Alterar a orgânica da GNR.
12.G	Redefinir os tempos mínimos de permanência nos postos.
12.H	Incrementar o desenvolvimento de competências.
Questão 13	
13.A	Têm grande impacto.
13.B	O impacto causa inversões remuneratórias.
13.C	O impacto é pouco significativo.
13.D	O impacto depende da função.
13.E	O impacto depende do posto.
13.F	Tem um impacto prejudicial e material.
Questão 14	
14.A	Os suplementos estão bem distribuídos.
14.B	Os suplementos não podem ser vistos numa lógica aritmética.
14.C	A distribuição poderia ser mais equilibrada.
14.D	A distribuição é perniciosa.
14.E	Os suplementos causam parcialidades.
14.F	Os suplementos não representam o risco nem o esforço real dos oficiais.
Questão 15	
15.A	A remuneração não é o fator motivacional mais importante.
15.B	A remuneração não é fator desmotivador.
15.C	Os enviesamentos dos suplementos desmotivam os oficiais.
15.D	Os oficiais mais desmotivados são os que desempenham funções administrativas.
15.E	Oficiais que recebem mais suplementos estão mais motivados.
Questão 16	
16.A	Ter valores profissionais nos quais os militares se revejam.

16.B	Valorizar a meritocracia.
16.C	Tentar colocar os militares na sua área de interesse.
16.D	Rever a distribuição dos suplementos.
16.E	Reverter os suplementos em RB.
16.F	Ter um sistema de avaliação que avalie todas as categorias profissionais.
16.G	Atribuir folgas obrigatórias após o serviço.
16.H	Um aumento no valor da RB e dos suplementos.
Questão 17	
17.A	A relação é equilibrada a um nível macro.
17.B	Uma possível progressão horizontal melhorava esta relação.
17.C	Deve haver uma promoção remuneratória proporcional à progressão na carreira.
17.D	Não há reconhecimento da responsabilidade funcional pela remuneração.
17.E	Existem inversões remuneratórias.
17.F	Há desequilíbrio na relação função-remuneração.

Tabela 17 – Análise de conteúdo das entrevistas.

Entrevistado	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Questão 8		
E1 MGen Agostinho da Costa	8.A	“O estatuto dos militares da Guarda Nacional Republicana, tal e qual como o estatuto dos militares das Forças Armadas, é da competência da tutela, portanto é da competência do governo”
	8.B	“naturalmente a missão do estatuto tem sempre a montante uma concessão política, por isso está respondido que sim.”
	8.C	“O estatuto não é uma definição autónoma, a lei do orçamento tem impacto na nossa remuneração”
E2 Cor Pedroso	8.C	“existe uma Lei de Enquadramento Orçamental, que impõe restrições ao enquadramento legal da GNR
	8.B	“e ao Estatuto dos Militares da GNR, pode afirmar-se que as políticas governativas têm influência e impacte direto na progressão dos oficiais.”
E3 Cor Pimenta	8.A	“Tendo em conta que estamos inseridos numa instituição que se encontra subordinada ao poder político (...). Ou seja, o poder político ao implementar a sua estratégia política emana diretrizes que nem sempre funcionam como fator aglutinador com a progressão na carreira dos oficiais da GNR”
E4 TCor Costa Pinto	8.B	“A carreira dos oficiais da GNR, está consignada no Estatuto dos Militares da GNR, pelo Decreto-Lei n.º 297/2009 de 14 de outubro, e define as regras macro da progressão da carreira (...). Sendo da competência exclusiva do governo a aprovação quer das Portarias, quer dos Decretos-leis, poderemos afirmar que as políticas governativas, têm influência e impacto na progressão da carreira dos Oficiais da GNR”
	8.C	“Têm um impacto indireto, quando, conjunturalmente, alteram a capacidade da instituição de gerir internamente as suas promoções, como foi o caso da Lei do Orçamento de Estado para o ano 2011, que vedou toda e qualquer forma de promoção”
E5 TCor Nascimento	8.C	“Sobretudo por via da Lei do Orçamento de Estado, têm criado alguns constrangimentos no desenvolvimento normal das carreiras dos militares da GNR através dos cortes remuneratórios que afetam todos de uma forma transversal.”
E6 Cap Freire	8.A	“Têm impacto direto, tendo em conta que é o próprio governo que faz a legislação que tem influência relativamente às progressões nas carreiras dos oficiais da GNR
	8.B	“No caso específico dos oficiais, sim. Tendo em conta que os diplomas e os estatutos são de aprovação governamental”.
	8.C	“como nos últimos anos se tem visto, estão sujeitos às Leis do Orçamento de Estado”

E7 Cap Salgueiro	8.C	“Quando nós <i>temos um orçamento que é balizado</i> por aquilo que são as Grandes Opções do Plano, e por aquilo que são as Leis do Orçamento do Estado e as verbas que são transferidas para a Guarda, têm, claro.”
E8 Cap Marques	8.A	“Sim, na medida em que <i>a progressão dos oficiais</i> e de todos os militares da Guarda é regulamentada por legislação.”
	8.C	“Nos últimos anos, <i>devido às políticas de contenção orçamental, a progressão nas carreiras</i> , e quando falamos em progressão na carreira, se olharmos por exemplo para as promoções, <i>têm sido realizadas com atraso e em número inferior.</i> ”
Questão 9		
E1 MGen Agostinho da Costa	9.A	“portanto <i>a intenção é permitir que os melhores atinjam o topo</i> da carreira e o racional é permitir que o oficiais ao longo da sua vida militar atinjam o patamar, em função das suas capacidades”
	9.B	“porque é preciso ter em conta que há sempre aqui uma <i>dupla participação e dupla responsabilidade na gestão de carreira. A gestão de carreira é uma responsabilidade da organização, mas é também uma responsabilidade pessoal.</i> ”
	9.C	“É esse o racional, <i>assente num princípio fundamental, que é o da meritocracia</i> , da transparência e da capacidade pessoal”
E2 Cor Pedroso	9.D	Os problemas mais críticos prendem-se com o <i>desequilíbrio que existe ao nível da distribuição dos militares, por posto</i> , em cada categoria (comparativamente com o Quadro Orgânico de 2010).
	9.E	Mas também é verdade que estes <i>desequilíbrios têm sido gerados</i> , na sua maioria, pela <i>pressão resultante da</i> pouca expressão (ou até <i>inexistência</i>) da <i>progressão horizontal.</i>
E3 Cor Pimenta	9.F	“O <i>não planeamento da progressão das carreiras na GNR</i> , potenciará a curto-médio prazo a estagnação da promoção de oficiais”
	9.D	“O <i>não planeamento da progressão das carreiras na GNR</i> , potenciará a curto-médio prazo a <i>estagnação da promoção de oficiais</i> , as quais muito certamente se iniciará desde logo na promoção de capitão a major em 2018.”
E4 TCor Costa Pinto	9.F	“As principais restrições à progressão na carreira dos Oficiais da GNR, não se devem tanto ao atual sistema de desenvolvimento, mas ao facto de, por <i>falta de planeamento a longo prazo e análise do impacto futuro</i> ”
	9.D	“isso e a GNR se encontrar no limite das vagas legalmente estabelecidas <i>para os postos cimeiros da categoria de Oficial.</i> ”
E5 TCor Nascimento	9.C	“O sistema atual está feito para todos chegarem ao topo, privilegiando em demasia a antiguidade e <i>onde o mérito e o desempenho não fazem a diferença</i> , pelo que temos hoje graves problemas de incompetência”
	9.A	“ <i>Não podem chegar todos ao topo</i> , e muitos chegam demasiado novos, o que não se justifica nos dias de hoje, com as carreiras a tenderem para o seu prolongamento, por via do agravamento das condições de passagem a reserva e reforma. E tem de se incutir a noção que nem todos podemos ser coronéis ou generais, e <i>promover a chegada ao topo dos melhores</i> , e não dos mais antigos”
	9.G	“ <i>Não podem chegar todos ao topo</i> , e muitos chegam demasiado novos, o que não se justifica nos dias de hoje, com as carreiras a tenderem para o seu prolongamento, por via do <i>agravamento das condições de passagem a reserva e reforma.</i> ”
E6 Cap Freire	9.G	“As restrições surgem, neste momento, por força de outros diplomas legais em vigor, nomeadamente o Estatuto de Aposentação, que <i>provocam aumento do tempo de passagem à reforma, da passagem à reserva</i> e demais condições”
	9.C	“a restrição da promoção por escolha <i>permite fazer a diferenciação, com mérito ou não</i> , da promoção entre determinados postos.”
E7 Cap Salgueiro	9.A	“O sistema existe exatamente para criar restrições porque a filosofia é: <i>nem todos podem chegar ao topo.</i> ”
	9.C	“E para cumprir essa filosofia nós temos de <i>ter um sistema que nos permita selecionar apenas os melhores</i> para chegarem ao topo.”
	9.B	“Como é óbvio, para as pessoas não era o melhor, mas <i>o sistema de progressão de carreiras tem de olhar, ou fazer o balanceamento entre o que é melhor para as pessoas, mas defendendo sempre a posição institucional</i> ”
E8 Cap Marques	9.D	“existem sempre fatores exógenos que têm interferência na progressão das carreiras, como por exemplo, no caso das promoções, as mesmas dependem sempre do orçamento, <i>mapas de pessoal</i> , entradas e saídas de militares”

	9.G	“existem sempre fatores exógenos que têm interferência na progressão das carreiras, como por exemplo, no caso das promoções, as mesmas dependem sempre do orçamento, mapas de pessoal, entradas e <i>saídas de militares</i> ”
Questão 10		
E1 MGen Agostinho da Costa	10.A	“Olhando para aquilo que é a proposta do novo estatuto <i>a partir de major, inclusive, todas as promoções são por escolha. (...) a partir daí, major, tenente-coronel, coronel e oficial general é sempre por escolha, desde que haja vaga.</i> ”
E2 Cor Pedroso	10.A	“Nas <i>transições de Major para Tenente-Coronel e de Tenente-Coronel para Coronel</i> é que se verificarão mais constrangimentos.”
E3 Cor Pimenta	10.A	“Na minha opinião serão: <i>capitães, maiores e tenentes-coronéis</i> ”.
E4 TCor Costa Pinto	10.B	“De acordo com as projeções efetuadas pela Direção Recursos Humanos e considerando que se irão manter válidos os pressupostos atuais (o que se afigura difícil), <i>todos os postos serão afetados a médio prazo</i> ”
	10.A	“Considerando que as saídas de oficiais poderão ser bastante limitadas nos próximos anos, <i>a DRH, projeta que em 2015 os postos de Coronel e Tenente Coronel fiquem sem vagas (ou vagas residuais para promoção) e a partir de 2018/2019 também o posto de Major poderá ser afetado</i> ”
E5 TCor Nascimento	10.B	“Até então não se tem sentido muito estas restrições, mas <i>quem vai senti-las mais e a longo prazo, são as novas gerações. (...) As restrições vão afetar agora os oficiais superiores, mas para o futuro vão afetar todos, sem exceção</i> ”
	10.A	“ <i>As restrições vão afetar agora os oficiais superiores, mas para o futuro vão afetar todos, sem exceção</i> ”.
E6 Cap Freire	10.A	“No meu entender, <i>começa nos postos de topo, logo em Coronéis; na promoção a Coronel e a Tenente-Coronel, e por aí abaixo, tendo em conta a naturalidade da abertura do número de vagas e o seu limite.</i> ”
E7 Cap Salgueiro	10.A	“ <i>Oficial Superior, claramente. Quanto mais alto se sobe, maiores são as restrições para subir. Até porque o número de vagas é inferior</i> ”
E8 Cap Marques	10.B	“Na minha opinião <i>todos os postos são afetados</i> ”
	10.A	“sendo que, <i>naturalmente, os postos no topo, nomeadamente, o de Coronel e Tenente-Coronel por serem aqueles que o número de vagas é menor</i> ”
Questão 11		
E1 MGen Agostinho da Costa	11.A	“Depende do que entendemos por qualidade de vida. Isto <i>tem a ver um pouco com o nível de ambição de cada um e com as perspetivas que cada um tem</i> ”
E2 Cor Pedroso	11.B	“a Guarda foi afetada com <i>restrições orçamentais e reduções remuneratórias</i> . Isto deu origem a que a progressão na carreira se tornasse num elemento crítico para a determinação da qualidade de vida das pessoas”
	11.C	“a progressão na carreira afeta negativamente a qualidade de vida dos oficiais, pois estes são <i>recolocados fora da área de residência</i> , e os custos associados a essa deslocação são de tal forma elevados que não são compensados pela valorização remuneratória da promoção.”
E3 Cor Pimenta	11.B	“cada vez mais se vislumbra nos mesmos um sentimento de revolta, desilusão, tristeza e desapontamento, relativamente ao que deveria ser o seu estado atual, a nível profissional e <i>monetário.</i> ”
E4 TCor Costa Pinto	11.D	“Mais importante que o atual sistema de progressão de carreira, o que mais poderá influenciar a qualidade de vida dos Oficiais da GNR são <i>as restrições estruturais (vagas que existem nos vários postos dessa categoria)</i> ”
	11.B	“e ainda <i>as restrições conjunturais relativas às reduções remuneratórias e sobretaxas que incidem sobre os vencimentos dos oficiais.</i> ”

E5 TCor Nascimento	11.B	“De uma forma geral todos os cidadãos portugueses estão nos últimos anos numa trajetória de empobrecimento, divergindo da média europeia, o que afeta necessariamente a sua qualidade de vida.”
E6 Cap Freire	11.B	“Penso que os oficiais da Guarda, comparativamente com o resto da estrutura hierárquica, ou seja, com as restantes classes profissionais da Guarda, são mal pagos para as responsabilidades que têm.”
E7 Cap Salgueiro	11.A	“Tudo tem a ver com expetativas.”
	11.C	“Até que ponto é que estar deslocado vai influenciar a minha qualidade de vida? No meu caso, afetou claro, porque estou deslocado e longe de casa”
E8 Cap Marques	11.B	“Como é normal, um dos fatores que atualmente está intimamente relacionado com a qualidade de vida são os nossos vencimentos, e pelo fato, de que com a progressão na carreira, os nossos vencimentos, em princípio, são aumentados”
	11.C	“Por outro lado, na medida em que aquando de uma promoção um militar pode estar sujeito a uma nova colocação e se essa nova colocação originar um afastamento da família, nesse caso particular, estamos perante uma perda significativa de qualidade de vida.”
Questão 12		
E1 MGen Agostinho da Costa	12.A	“portanto vai-se no sentido que a avaliação seja o mais rigorosa possível”
	12.B	“É óbvio que se pretende que a antiguidade tenha obviamente um peso, mas têm de ser vistos outros critérios, como o registo disciplinar, o registo de formação escolar, da avaliação física, portanto tem que se ver o oficial em toda a dimensão.”
E2 Cor Pedroso	12.C	“Para melhorar o atual sistema de progressão na carreira deve, primeiramente, diversificar-se a origem, e por consequência a idade, de acesso à categoria de oficiais.”
	12.D	“Outra proposta passa por acabar com a progressão por quadros (especialidades). Deveria haver uma apreciação conjunta, quando os oficiais reúnem as condições gerais e especiais para a promoção, independentemente do quadro a que pertencem.”
E3 Cor Pimenta	12.E	“Um melhor planeamento dos Recursos Humanos.”
E4 TCor Costa Pinto	12.E	“o desenvolvimento de uma ferramenta interna que permita uma otimização do planeamento dos recursos humanos (oficiais da GNR), e da projeção da sua carreira, melhorará a médio e a longo prazo a progressão na mesma”
	12.F	“No entanto a curto prazo, ou seja, num horizonte temporal a três/cinco, torna-se necessário alterar essencialmente, a orgânica da GNR (melhorando o enquadramento dos militares)”
	12.A	“torna-se necessário alterar essencialmente (...) o modelo de avaliação para promoções por escolha”
	12.G	“torna-se necessário alterar essencialmente (...)redefinir os tempos mínimos de permanência nos postos, por forma a aumentar temporalmente a carreira e permitindo, embora de uma forma mais demorada, a progressão a um maior leque de oficiais.”
E5 TCor Nascimento	12.A	“Criar um novo sistema de avaliação que permita premiar os mais competentes, que atingirão os postos mais elevados da carreira.”
	12.B	Eliminar as promoções por antiguidade. A evolução por antiguidade faz-se através da progressão de índice/escalão dentro do mesmo posto. As promoções devem ser por mérito”
E6 Cap Freire	12.A	“Um sistema de avaliação o mais transparente possível. E apesar de saber que não existe nenhum sistema perfeito, existe a possibilidade de melhorias, nomeadamente ao nivelar as avaliações e não criar disparidades.”
E7 Cap Salgueiro	12.H	“também temos o vencimento que é motivado, ou não, pela presença em Unidades especiais ou com base em cursos. E isso também é progressão na carreira. (...) e incrementar o desenvolvimento de competências de forma a termos a pessoa certa, na altura certa, no lugar certo.”
	12.C	“A instituição deveria ter isso em conta, e também a questão da entrada nos quadros. Sendo uma estrutura piramidal, termos mais entradas, mas tendo noção que nem toda a gente chega lá acima.”
	12.D	“Claramente o sistema de promoções tem de ser adaptado. (...) Na promoção por escolha eliminar, claramente, aquilo que é o terço, e tornar a promoção equitativa entre todos os que têm condições de serem promovidos.”

	12.G	“o sistema de <i>permanência nos postos tem de ser alterado</i> , temos de passar mais tempo nos postos base, até para construir esta base piramidal pois nós estamos praticamente com um arranha-céus.”
	12.B	“Sou, também, defensor que <i>a nossa promoção deveria fazer o balanceamento entre aquilo que é a antiguidade do oficial e aquilo que é o mérito</i> . Nos escalões mais baixos privilegiar-se a antiguidade e conforme vamos entrando para oficial superior, entramos mais na parte da escolha.”
	12.A	“ <i>O sistema de avaliação deveria sofrer pequeníssimas alterações</i> , não no sistema em si, mas sobretudo no enquadramento que é dado às pessoas que avaliam, enquadramento esse que vise a normalização dos critérios.”
	12.F	“ <i>adaptação da nossa estrutura hierárquica para fortalecermos a base da pirâmide com várias mudanças</i> ”
E8 Cap Marques	12.A	“penso que <i>os critérios que enformam a avaliação individual dos militares deviam ser mais objetivos</i> ”
Questão 13		
E1 MGen Agostinho da Costa	13.A	“ <i>Têm impacte</i> , seria mentira se dissesse que não.
E2 Cor Pedroso	13.A	“ <i>Considerando o peso significativo dos suplementos no vencimento de cada oficial, é evidente o seu impacto</i> , agravado pelas sucessivas reduções remuneratórias ocorridas nos últimos anos.”
	13.B	“Qualquer alteração nas políticas dos suplementos deve considerar esse impacto, tanto mais que <i>em termos práticos algumas promoções, por força da associação de alguns suplementos a determinadas funções, significam a redução do vencimento em termos líquidos</i> .”
E3 Cor Pimenta	13.C	“Penso que <i>o impacte é pouco</i> ”
E4 TCor Costa Pinto	13.A	“Os suplementos, <i>têm vindo a adquirir um protagonismo cada vez maior nos vencimentos dos oficiais da GNR</i> .”
	13.D	“No entanto e considerando que os mesmos não são uniformemente distribuídos, mas em <i>relação direta com a função exercida, o impacto é diferenciado</i> .”
E5 TCor Nascimento	13.A	“ <i>Até Capitão tem um impacte significativo</i> , isto nos oficiais das armas.”
	13.E	“ <i>O impacte depende dos postos</i> . Até Capitão tem um impacte significativo, isto nos oficiais das armas.”
	13.D	“ <i>isto nos oficiais das armas</i> .”
	13.F	“ <i>A materialidade introduzida pelos suplementos tem sido perniciosa para a coesão do grupo e tem afetado a motivação e o desempenho</i> .”
E6 Cap Freire	13.C	“ <i>Muito pouco</i> . Na minha perspetiva <i>têm um impacto reduzido</i> , tendo em conta os montantes.”
	13.A	“Claro que o desempenho de funções é diferente, <i>mas a nível remuneratório, no final do mês é significativo</i> .”
	13.F	“ <i>A meu ver, os suplementos até trazem, em certos momentos, algum impacto negativo</i> ”
	13.B	“na promoção de Capitão a Major <i>essa promoção prevê, na maioria dos casos, a perda do suplemento de comando</i> ; poderão manter o suplemento de escala em alguns casos; também poderão perder o suplemento especial de serviço. Claro que o desempenho de funções é diferente, <i>mas a nível remuneratório, no final do mês é significativo</i> .”
	13.D	“Penso que <i>as funções também influenciam o ganho de suplementos</i> , bem como a unidade de colocação. (...) É importante salientar a <i>diferença existente entre oficiais das armas e oficiais de serviços, no que diz respeito a auferir suplementos</i> , em que a penosidade da perda dos suplementos é bem maior para os oficiais de serviços”
E7 Cap Salgueiro	13.A	“ <i>Têm</i> . Acho que os suplementos são 20 a 30% do ordenado final do oficial. Portanto, <i>tem um peso muito grande</i> ”
	13.F	“ <i>e esse peso depois também é pernicioso</i> . A lógica dos suplementos não faz sentido e (...) <i>está na origem de muita daquela percepção de injustiça</i> , associada ao facto de conforme progredirmos na carreira ficarmos a ganhar menos.”

	13.D	“Dessa forma, é uma própria fonte de pressão de alguns oficiais para terem um ordenado mais ou menos robusto, pois <i>fazem pressões para terem mais ou menos acesso a determinadas posições de chefia, ou funções</i> ”
E8 Cap Marques	13.C	“Os suplementos não têm um impacto significativo no vencimento da maior parte dos oficiais porque grande parte dos oficiais não auferem muitos suplementos.”
	13.B	“Pode-se referir ainda, <i>que à medida que os oficiais progridem, por norma, o número de suplementos que podem auferir reduz, o que não valoriza a progressão.</i> ”
Questão 14		
E1 MGen Agostinho da Costa	14.A	“Neste racional aquilo que propusemos e aquilo que creio que temos, de acordo com o conceito que falei anteriormente, <i>parece-me correto</i> . Depois a sua aplicação é que pode merecer um ou outro refinamento.”
	14.B	“Os suplementos têm de ser bem claros, se não perverte-se o seu objetivo. <i>E não podem ser analisados numa lógica lucrativa, ou aritmética, para dividir por todos...</i> a ideia não é essa, a ideia é o suplemento traduzir-se no racional de serviço.”
E2 Cor Pedroso	14.C	“Julgo que <i>o regime remuneratório, no que concerne a suplementos, poderia ser mais equilibrado</i> ”
	14.D	“designadamente para <i>impedir a situação referida anteriormente em que a promoção pode significar uma “despromoção” em termos remuneratórios.</i> ”
E3 Cor Pimenta	14.E	“penso que <i>os mesmos são causadores de parcialidades entre os oficiais da GNR. Um exemplo claro é a situação de todas as funções de estado-maior, as quais não auferem nenhum suplemento, apenas o ordenado base.</i> ”
E4 TCor Costa Pinto	14.C	“Na GNR, a tendência dos últimos anos, no que concerne à política de atribuição de suplementos, foi a de criar compensações ao reduzido vencimento base e não uma diferenciação funcional. <i>Tal medida, tem vindo a demonstrar uma distribuição menos feliz no que aos suplementos diz respeito.</i> ”
	14.D	“A título de exemplo e através de um processo contínuo de monitorização, pode-se afirmar que <i>o número de suplementos atribuídos aos oficiais da GNR apresenta uma significativa discrepância, quer por via da sua colocação, quer por via do seu posto/função</i> ”
	14.E	“ou seja, <i>um oficial de uma unidade territorial tem 2 ou 3 suplementos em média, um oficial da UI tem 3 ou 4 em média e um oficial do Comando Geral tem em média apenas um suplemento.</i> ”
E5 TCor Nascimento	14.C	“Entendo que o valor dos vários suplementos não é distribuído de forma equilibrada e justa”
	14.F	“nem tem em consideração o nível do risco a que são sujeitos os militares, nem o nível de esforço real.”
	14.D	“Os suplementos são atribuídos em função do desempenho de determinadas funções e da colocação dos militares, e não tem em conta se esse desempenho é bom ou não.”
E6 Cap Freire	14.C	“Não, porque <i>existe uma grande disparidade entre suplementos e funções</i> ”
	14.E	“ <i>limitando uns comparativamente com outros. Independente da ação de comando de um comandante operacional poder ser encarada como sendo uma função de risco elevado que tem de receber o respetivo suplemento, por vezes um oficial que não seja das armas assume responsabilidades muito superiores, e com consequências mais negativas, do que esse oficial da componente operacional</i> ”
E7 Cap Salgueiro	14.C	“ <i>Não. Primeiro porque deveríamos direcionar aquilo que é o suplemento para aquilo que é a nossa base, a operacional.</i> ”
	14.D	“ <i>Quem está sujeito a maiores níveis de pressão e a maiores níveis de risco são as patrulhas dos postos, tentando resolver aquilo que são os problemas seja a que horas for. Eles e a estrutura de comando que está próxima desses patrulheiros.</i> ”
	14.E	“ <i>por exemplo, um oficial deter o curso de investigação criminal e vá para uma SIC, recebe o suplemento de investigação criminal, mas verdadeiramente a investigação criminal é de proximidade e o Comandante de Destacamento tem um papel importantíssimo nesse sentido, e não recebe nada.</i> ”
E8 Cap Marques	14.C	“Não. <i>Penso que os suplementos poderiam ser atribuídos de forma mais equitativa</i> ”

Questão 15		
E1 MGen Agostinho da Costa	15.A	“Há estudos que apontam que a parte remuneratória é cerca do sétimo elemento na motivação de quando um cidadão escolhe um emprego, uma carreira.”
	15.B	“mas <i>não creio</i> , sinceramente, e sendo justo, fazendo uma análise no universo da função pública, <i>que a remuneração seja motivo ou fator de desmotivação.</i> ”
E2 Cor Pedroso	15.C	“Como se entende pelas respostas anteriores, <i>persistem alguns enviesamentos suscetíveis de afetar negativamente a motivação dos oficiais.</i> ”
	15.D	“São particularmente afetados os oficiais no desempenho de funções não estritamente operacionais, mas de elevada criticidade, seja ao nível da responsabilidade pessoal e institucional, seja no plano das exigências e disponibilidade para o serviço.”
E3 Cor Pimenta	15.E	“A influência do novo regime remuneratório representa um sentimento paradoxal, de motivação e injustiça. Os militares que são englobados e desempenham serviços enquadrados neste tipo de regime encontraram-se motivados.”
	15.C	no entanto todos aqueles que com o seu valor também contribuem para a missão geral da guarda e nada recebem são os injustiçados perante a sua visão”
E4 TCor Costa Pinto	15.C	“O atual regime remuneratório, ao permitir uma desigualdade latente na atribuição de suplementos, gera naturalmente sentimentos motivacionais contraditórios”
	15.D	“ou seja, os oficiais que se encontram no desempenho de funções e em unidades cujos suplementos são quase inexistentes (caso dos maiores em funções de não comando), quando se comparam com os oficiais, por vezes de postos inferiores, cujos suplementos, permitem uma inversão salarial, terão índices motivacionais bastante mais reduzidos que os oficiais em situações inversas.”
E5 TCor Nascimento	15.E	“Receber mais, motiva, claro.”
	15.A	Mas o regime retributivo é apenas uma das componentes da motivação e, segundo alguns estudos, para a maioria das pessoas não é o mais importante.
	15.D	Quanto à distribuição dos suplementos, torna-se difícil motivar das pessoas nomeadamente em funções administrativas, pois em regra somos quem mais tem que prestar contas, cumprir prazos legais, e estamos sujeitos a auditorias externas. E isso não é recompensado.
E6 Cap Freire	15.C	“Pode influenciar de forma negativa porque não compensa, quando comparando com as classes de sargentos e guardas. É sabido que no início de funções os novos oficiais têm uma remuneração que me parece adequada, mas depois a progressividade da carreira e a remuneração a que têm direito, comparativamente com as outras, não é real.”
	15.A	“No dia-a-dia essa influência na motivação poderá não se ver de uma forma direta, considerando-se a formação dos oficiais da GNR e o tipo de caráter que essas pessoas têm, não acredito que sejam motivados, na sua maioria, só pela remuneração, mas claro que esse fator poderá influenciar”
	15.E	“A motivação, obviamente, será diferente quando uma pessoa é mais bem remunerada do que uma pessoa que, ao desempenhar determinada função, acha que é mal remunerada comparativamente com os outros, e neste momento penso que isso acontece, na categoria de oficiais, mas é compensado pelos princípios que os oficiais da GNR têm, que são um pouco maiores que isto.”
E7 Cap Salgueiro	15.A	“Eu acredito e defendo por princípio que um oficial não se deve sentir desmotivado ou não por aquilo que é o suplemento”
	15.E	“portanto, como é óbvio, aquilo que uma pessoa ganha ao final do mês pode contribuir para a sua motivação”
	15.C	“Acho que temos de ter a noção que a estrutura piramidal de progressão ascendente, também o deve ser em termos de regime remuneratório, RB mais suplementos, e o somatório disso tem de ser progressivamente superior ao longo do tempo e ao longo dos postos.”
E8 Cap Marques	15.B	“os suplementos não influenciam em grande medida a motivação dos militares.”

Questão 16		
E1 MGen Agostinho da Costa	16.A	“o que a organização pode fazer para aumentar a motivação dos seus oficiais é <i>transmitir segurança</i> . (...) a forma como se melhora essa satisfação é <i>transmitir objetivos claros, diretivas claras, ter proximidade do comando</i> , ter uma organização em que todos se reveem nos seus objetivos, é isso que se procura.”
	16.B	“na perceção de justiça que os militares têm, tentando que estes tenham a perceção de que apenas os melhores ascendem, e que vale a pena o sacrifício, vale a pena lutar para ser melhor, por <i>sermos uma organização que fomenta a meritocracia</i> .”
E2 Cor Pedroso	16.C	A <i>colocação de um oficial na área geográfica de interesse</i> , em muitas circunstâncias, é um fator motivacional mais relevante que a própria promoção.
E3 Cor Pimenta	16.D	“ <i>Uma revisão da distribuição dos suplementos</i> .”
E4 TCor Costa Pinto	16.A	“Antes de mais deveremos diferenciar, a motivação profissional <i>e de carreira</i> , que deverá estar presente em todos os oficiais da GNR e que deve ser mantida e incrementada essencialmente com valores profissionais de <i>bem-fazer</i> ”
	16.D	“A solução para este problema, poderá passar pela <i>redução do número de suplementos a atribuir</i> (atualmente a GNR processa mais de 30 suplementos), reafectando os mesmos não somente à função mas também ao <i>posto do oficial</i> , partindo do pressuposto, que quanto maior o posto hierárquico maior a responsabilização funcional.”
E5 TCor Nascimento	16.E	“Uma das formas de melhorar a motivação <i>seria acabar com os suplementos e elevar a RB</i> ”
	16.A	“Temos de <i>retirar a importância da remuneração</i> e passar a <i>transportar para a missão e desígnio institucional</i> .”
	16.F	“ <i>Também relativamente ao sistema de avaliação, é fundamental mudá-lo e passar a avaliar todos</i> .”
E6 Cap Freire	16.E	“ <i>Uma remuneração adequada e o fim dos suplementos remuneratórios</i> . Uma possibilidade é <i>remeter os suplementos na RB</i> .”
E7 Cap Salgueiro	16.B	“Acima de tudo termos a capacidade de <i>ter as pessoas certas, nos sítios certos, na altura certa</i> , e isso é o verdadeiro sistema de gestão de carreiras e desenvolvimento de competências.”
	16.C	“Se nós associarmos a isso condições de trabalho, ferramentas que nos permitam ser mais eficientes, <i>termos mais tempo para a nossa família</i> , isso é a chave.”
	16.A	“Na instituição, <i>temos as condições para tornar as pessoas eficientes no seu trabalho</i> , mas estamos constantemente a repetir as mesmas atividades saturantes.”
	16.G	“Há coisas tão simples quanto porque é que na <i>Guarda, trabalhamos 24h e depois em vez de irmos para casa um ou dois dias, continuamos a trabalhar?</i> São pequenas questões, muito fáceis de implementar e que nos trariam mais-valias pessoais, familiares e profissionais.”
	16.E	“ <i>e termos um ajuste nos vencimentos para diminuirmos a componente de suplementos e darmos mais ênfase à vertente de RB</i> , por forma a proteger o facto de conforme progredimos, não haver uma despromoção remuneratória”
E8 Cap Marques	16.H	“Em termos remuneratórios o que poderia aumentar a motivação, seria, eventualmente, <i>um aumento do valor da RB e dos suplementos</i> ”

Questão 17		
E1 MGen Agostinho da Costa	17.C	“Há uma estratificação ao nível nos vencimentos, dessa forma há sempre os que ganham mais e os que ganham menos. A diferença entre o nível mais alto e o mais baixo não deve ser uma coisa galopante.”
	17.B	“Fala-se na possibilidade de haver uma progressão horizontal, que o estatuto das FFAA está a tentar reabilitar, e creio que é algo a ter em conta. Quando falamos em nível de ambição individual e dos melhores atingirem os postos mais elevados, sabemos que nem todos o vão conseguir alcançar, e desta forma, a progressão horizontal seria um fator adicional de motivação. Neste momento essas progressões estão congeladas, mas seria uma forma de trazer alguma justiça, e talvez de tentar equilibrar essa relação.”
E2 Cor Pedroso	17.C	“Definitivamente não. Por força das reduções remuneratórias ocorridas nos últimos anos, afetando de forma mais significativa a categoria de oficiais, observa-se um achatamento dos níveis diferenciadores da responsabilidade, fazendo com que os diferenciais existentes há 5 anos tenham sido fortemente reduzidos, com prejuízo para os níveis mais elevados.”
	17.D	Em boa verdade, observa-se uma forte diminuição do reconhecimento da responsabilidade funcional, através da remuneração”
E3 Cor Pimenta	17.A	“Sim. Relativamente a outros serviços da própria função pública, os nossos vencimentos (com suplementos) para as funções desempenhadas estão equilibradas.”
E4 TCor Costa Pinto	17.A	“Numa perspetiva macro e dentro do universo interno (militares da GNR), considero que esse equilíbrio está quase garantido.”
	17.D	“No entanto, e segundo um estudo efetuado pela consultora independente Mercer, comparando os salários na função com o mercado privado, o mesmo concluiu que um oficial da GNR recebe abaixo do mercado (...). Logo, denota-se aqui um desequilíbrio entre vencimento e responsabilização.”
	17.E	“Numa perspetiva mais detalhada, existem situações de inversões salariais, por força da existência (e ausência) de suplementos remuneratórios”
	17.F	“em que para funções semelhantes existe diferença de remuneração mensal”
E5 TCor Nascimento	17.D	“Frequentemente assistimos numa mesma repartição ou divisão a que o respetivo chefe/comandante não é o mais bem remunerado, embora tenha mais responsabilidade. Isto não deveria acontecer.”
	17.E	“E existem inversões retributivas.”
	17.F	“Existem também variadíssimos casos de oficiais que desempenham funções de posto superior e que não são remunerados por isso, o que é extremamente injusto”
	17.C	“A ascensão de um posto a outro deveria ser significativa em termos remuneratórios e de responsabilidade.”
E6 Cap Freire	17.F	Isto porque um oficial, reiterando o que já disse, particularmente um das armas, ao receber determinados suplementos em determinadas funções consegue ter esse equilíbrio, coisa que não se verifica para os oficiais de serviços.
	17.D	“voltando ao escalão intermédio dos oficiais de serviços, nomeadamente de administração: posto de Major, têm muita responsabilidade para a função que desempenham e que não é refletida na remuneração.”
E7 Cap Salgueiro	17.C	que nós devemos associar a questão, sobretudo dos suplementos, àquilo que é o nível de risco, e tudo o resto ser um sistema justo de promoção piramidal em termos salariais.
	17.F	“não acho que esteja equilibrada nas funções e remuneração, mas acho que em termos de responsabilidade está.”
E8 Cap Marques	17.C	“Na minha opinião a diferença de vencimentos de um determinado posto para o posto imediatamente seguinte deveria ser mais acentuada”
	17.D	“valorizando de forma mais significativa o facto do militar ter sido promovido e por conseguinte poder vir a ter outro tipo de funções e responsabilidade.”

APÊNDICE P – CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

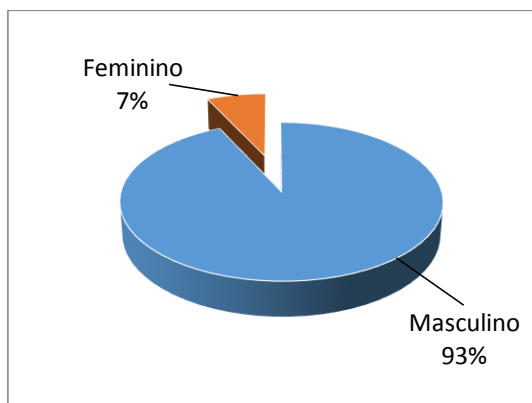


Gráfico 23 – Género.

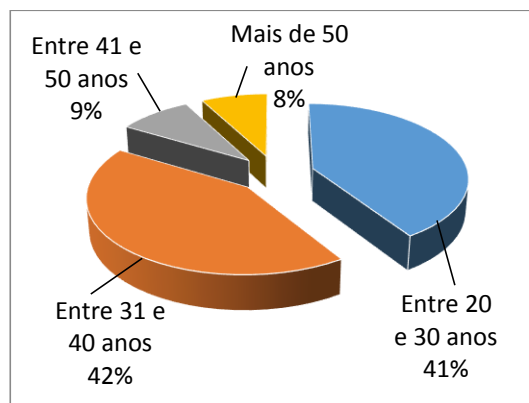


Gráfico 24 – Idade.

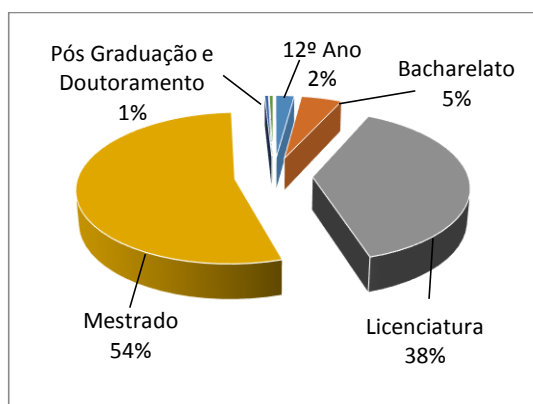


Gráfico 25 – Habilitações literárias.

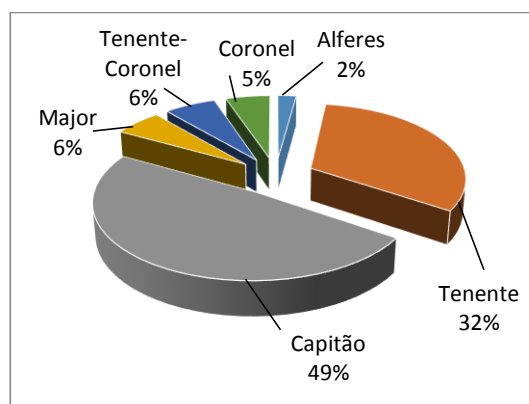


Gráfico 26 – Posto.

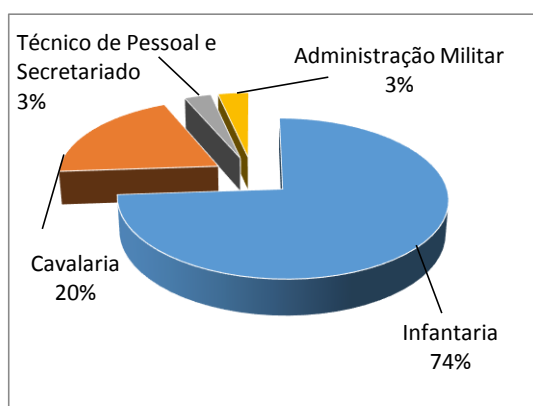


Gráfico 27 – Arma/serviço.

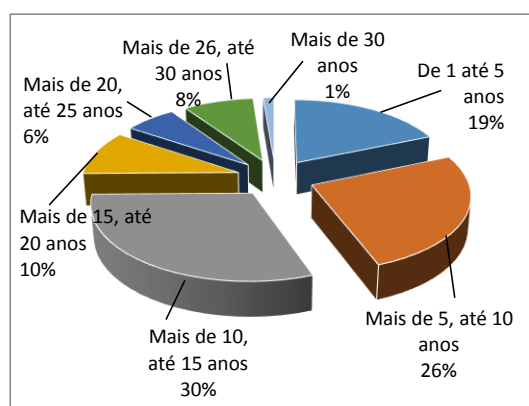


Gráfico 28 – Tempo de serviço.

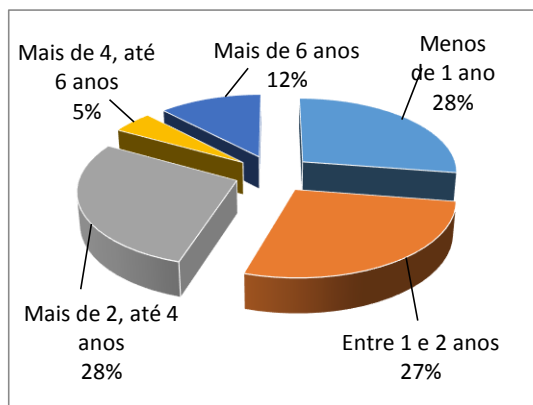


Gráfico 29 – Tempo na função.

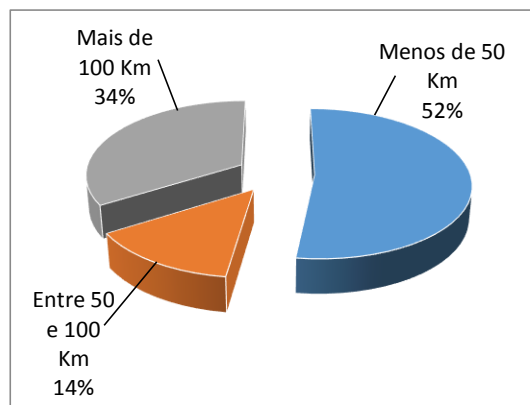


Gráfico 30 – Deslocação da residência habitual.

APÊNDICE Q – ANÁLISE DA VALIDADE E FIABILIDADE DO QUESTIONÁRIO

Tabela 18 – Resumo do processamento de dados em SPSS.

Resumo de processamento de casos			
		N	%
Casos:	Válido	230	100,0
	Excluídos	0	0,0
	Total	230	100,0

Fonte SPSS.

Tabela 19 – “Alfa de Cronbach”.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,87	21

Fonte: SPSS.

APÊNDICE R – IMPACTE DOS SUPLEMENTOS NA REMUNERAÇÃO DOS OFICIAIS

Tabela 20 – Variações da RB *intra* postos.

Posto	1.º Nível remuneratório (NR)	Último nível remuneratório	Variação (Δ)
Alferes	€ 1.355,96	€ 1.458,94	€ 102,98
Tenente	€ 1.510,43	€ 1.664,91	€ 154,48
Capitão	€ 1.922,37	€ 2.179,83	€ 257,46
Major	€ 2.231,32	€ 2.488,78	€ 257,46
Tenente-Coronel	€ 2.540,27	€ 2.849,22	€ 308,95
Coronel	€ 2.900,72	€ 3.364,14	€ 463,42

Fonte: DL n.º 298/2009, de 14 de outubro.

Tabela 21 – Variações da RB *inter* postos.

Posto	Δ (1.º NR)	Δ (Último NR)
Alferes p/ Tenente	€ 154,47	€ 205,97
Tenente p/ Capitão	€ 411,94	€ 514,92
Capitão p/ Major	€ 308,95	€ 308,95
Major p/ Tenente-Coronel	€ 308,95	€ 360,44
Tenente-Coronel p/ Coronel	€ 360,45	€ 514,92

Tabela 22 – Valores de 2013 com intervalos de € 125.

Contagem de Posto R.H.	Posto R.H.							Total Geral
	Alf	Ten	Cap	Maj	TCor	Cor	MGen	
Intervalo € 125								
1501 - 1625	4	1						5
1626 - 1750	21							21
1751 - 1875	54	32	3					89
1876 - 2000		38	1					39
2001 - 2125	2	22						24
2126 - 2250		15	18					33
2251 - 2375			95					95
2376 - 2500			115	1				116
2501 - 2625			16	22				38
2626 - 2750			15	28				43
2751 - 2875			1	10	42			53
2876 - 3000					75			75
3001 - 3125					25			25
3126 - 3250			1	2	7	10		20
3251 - 3375					1	6		7
3376 - 3500					1	30		31
3501 - 3625						1		1
3626 - 3750						7		7
3876 - 4000					1			1
4251 - 4375							5	5
> 4500							2	2
Total Geral	81	108	265	63	152	54	7	730

Fonte: Adaptado de DA (2015).

Tabela 23 – Valores de 2014 com intervalos de € 125.

Contagem de Posto R.H.	Posto R.H.							Total Geral
Intervalo € 125	Alf	Ten	Cap	Maj	TCor	Cor	MGen	
1376 - 1500	4							4
1501 - 1625	7		4					11
1626 - 1750	67	51	2					120
1751 - 1875	1	59	1					61
1876 - 2000	1	12		1				14
2001 - 2125		5	72					77
2126 - 2250		3	55					58
2251 - 2375			94					94
2376 - 2500			10	43				53
2501 - 2625			11	34	1			46
2626 - 2750			1	9	47			57
2751 - 2875					32			32
2876 - 3000					62			62
3001 - 3125				2	11	10		23
3126 - 3250					4	3		7
3251 - 3375					1	34		35
3376 - 3500						1		1
3626 - 3750						6		6
3876 - 4000						1		1
4251 - 4375							4	4
4376 - 4500							3	3
Total Geral	80	130	250	89	158	55	7	769

Fonte: Adaptado de DA (2015).

Tabela 24 – Valores de 2015 para intervalos de € 250.

Contagem de Posto R.H.	Posto R.H.								Total Geral
Intervalo € 250	Alf	Ten	Cap	Maj	TCor	Cor	MGen	TGen	
1501 - 1750	26		2						28
1751 - 2000		163							163
2001 - 2250		16	99						115
2251 - 2500			129						129
2501 - 2750			26	101					127
2751 - 3000				2	91				93
3001 - 3250				1	66	1			68
3251 - 3500				1	5	24			30
3501 - 3750						36			36
3751 - 4000						6			6
4001 - 4250						1			1
4251 - 4500							4		4
> 4500							4	1	5
Total Geral	26	179	256	105	162	68	8	1	805

Fonte: Adaptado de DA (2015).

Tabela 25 – Valores de 2015 para intervalos de € 125.

Contagem de Posto R.H.	Posto R.H.								Total Geral
Intervalo € 125	Alf	Ten	Cap	Maj	TCor	Cor	MGen	TGen	
1501 - 1625	22								22
1626 - 1750	4		2						6
1751 - 1875		118							118
1876 - 2000		45							45
2001 - 2125		10							10
2126 - 2250		6	99						105
2251 - 2375			105						105
2376 - 2500			24						24
2501 - 2625			25	82					107
2626 - 2750			1	19					20
2751 - 2875				1	2				3
2876 - 3000				1	89				90
3001 - 3125				1	57				58
3126 - 3250					9	1			10
3251 - 3375				1	4	19			24
3376 - 3500					1	5			6
3501 - 3625						36			36
3751 - 3875						6			6
4001 - 4125						1			1
4376 - 4500							4		4
> 4500							4	1	5
Total Geral	26	179	256	105	162	68	8	1	805

Fonte: Adaptado de DA (2015).

Tabela 26 – Valores de 2015 para intervalos de € 100.

Contagem de Posto R.H.	Posto R.H.								Total Geral
Intervalo € 100	Alf	Ten	Cap	Maj	TCor	Cor	MGen	TGen	
1601 - 1700	22		1						23
1701 - 1800	4	89	1						94
1801 - 1900		63							63
1901 - 2000		11							11
2001 - 2100		10							10
2101 - 2200		2							2
2201 - 2300		4	126						130
2301 - 2400			88						88
2401 - 2500			14						14
2501 - 2600			24	82					106
2601 - 2700			1	13					14
2701 - 2800			1	6					7
2801 - 2900				1	87				88
2901 - 3000				1	4				5
3001 - 3100				1	57				58
3101 - 3200					9				9
3201 - 3300					2	18			20
3301 - 3400				1	2	2			5
3401 - 3500					1	5			6
3501 - 3600						36			36
3801 - 3900						6			6
4001 - 4100						1			1
4401 - 4500							4		4
> 4500							4	1	5
Total Geral	26	179	256	105	162	68	8	1	805

Fonte: Adaptado de DA (2015).

APÊNDICE S – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



Progressão na Carreira e Regime Remuneratório dos Oficiais da GNR

O presente inquérito é parte integrante do trabalho de campo a desenvolver no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “A Progressão na Carreira e o Regime Remuneratório do Oficial da GNR”.

Estruturalmente, este inquérito divide-se em IV partes, compostas por 30 perguntas no total, sendo que a parte I prende-se com uma caracterização qualitativa do inquirido, e as restantes com uma análise quantitativa à progressão na carreira e ao regime remuneratório, e suas relações com a qualidade de vida e motivação dos oficiais, respetivamente.

O principal objetivo deste inquérito é a obtenção de dados estatísticos por forma a responder objetivamente às perguntas derivadas do TIA. Importa referir que todos os dados recolhidos são confidenciais, desta forma permanecerão no anonimato. Por favor responda o mais franca e rigorosamente possível, para que os dados transpareçam a verdade. O seu contributo é fundamental e não há respostas certas nem erradas.

Qualquer dúvida que tenha, não hesite em contactar através do e-mail institucional: martins.acb@gnr.pt; ou pelo e-mail pessoal: anacbmartins@gmail.com.

Um muito obrigada pela sua colaboração,

Ana Catarina Martins
Aspirante-Ahuna de Administração da GNR

Continuar »

20% concluído

Com tecnologia
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)



Progressão na Carreira e Regime Remuneratório dos Oficiais da GNR

*Obrigatório

Parte I - Caracterização do Inquirido

1. Género *

- ☐ Masculino
☐ Feminino

2. Idade *

- ☐ Entre 20 e 30 anos
☐ Entre 31 e 40 anos
☐ Entre 41 e 50 anos
☐ Mais de 50 anos

3. Habilitações Literárias *

- ☐ 12º Ano
☐ Bacharelato
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento
☐ Outra:

4. Posto *

- ☐ Alferes
☐ Tenente
☐ Capitão
☐ Major
☐ Tenente-Coronel
☐ Coronel
☐ Major General

5. Arma/Serviço *

- ☐ Infantaria
- ☐ Cavalaria
- ☐ Administração Militar
- ☐ Técnico de Pessoal e Secretariado
- ☐ Técnico Superior de Apoio
- ☐ Engenharia
- ☐ Transmissões, Informática e Eletrónica
- ☐ Material
- ☐ Jurista

6. Tempo decorrido desde o ingresso na Guarda Nacional Republicana *

- ☐ De 1 até 5 anos
- ☐ Mais de 5, até 10 anos
- ☐ Mais de 10, até 15 anos
- ☐ Mais de 15, até 20 anos
- ☐ Mais de 20, até 25 anos
- ☐ Mais de 26, até 30 anos
- ☐ Mais de 30 anos

7. Indique a U/E/O onde está colocado(a) ***8. Tempo de serviço na atual função ***

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Mais de 2, até 4 anos
- ☐ Mais de 4, até 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

9. Está colocado(a) a quantos km da sua residência

- ☐ Menos de 50 Km
- ☐ Entre 50 e 100 Km
- ☐ Mais de 100 Km

 40% concluído

Parte II - Progressão na Carreira

A promoção (vista neste trabalho como sinónimo de progressão vertical) tem implicações indiretas pelas Leis do Orçamento de Estado, que anualmente podem vedar ou atrasar esta progressão, com restrições orçamentais a nível económico.

Em traços gerais a carreira dos oficiais da GNR é definida segundo as regras patentes no Estatuto dos Militares da GNR, a partir do seu Capítulo IV, exarado no Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro, com as alterações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 92/2009, de 27 de novembro.

*

Através da Escala de Likert, composta por 7 atributos, sendo 1-Discordo Totalmente, 2-Discordo Muito, 3-Discordo Pouco, 4-Não Concordo Nem Discordo, 5-Concordo Pouco, 6-Concordo Muito e 7-Concordo Totalmente; caracterize as seguintes afirmações:

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Muito	3 - Discordo Pouco	4 - Não Concordo Nem Discordo	5 - Concordo Pouco	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
10. A minha profissão satisfaz-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. A progressão na carreira traz estatuto social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. A progressão na carreira origina reconhecimento e desenvolvimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Como consequência da progressão na carreira, as novas tarefas a desempenhar são mais aliciantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sinto que associado à promoção está um aumento na participação na tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Com a promoção aumenta a responsabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. A importância das relações interpessoais aumenta com a progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. A unidade de colocação influencia a progressão na carreira por escolha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Com a promoção aumenta a disponibilidade para o serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Anterior

Continuar »

60% concluído

Parte III - Qualidade de Vida

Qualidade de vida é a “percepção do indivíduo da sua posição na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive, e em relação aos seus objetivos, padrões e preocupações.” (Fleck et al, p.20).

Através da análise ao trabalho de Alves (2010, p.77-87) deduz-se que Qualidade de Vida no Trabalho é um conceito subjetivo que se procura objetivar definindo indicadores para medir a mesma. Numa visão holística, os indicadores fundamentais para esta medição são: motivação, satisfação profissional, compensação justa e adequada, relevância social da vida no trabalho, variedade nas tarefas, autonomia, feedback, participação nas decisões, expectativas sociais, inovação no sistema de recompensa e as relações interpessoais (Rocha, 1998).

*

Pela análise supra mencionada, e tendo em conta a escala semântica abaixo, responda assertivamente às seguintes questões.

	Totalmente Negativa	Muito Negativa	Pouco Negativa	Nem Positiva/Nem Negativa	Pouco Positiva	Muito Positiva	Totalmente Positiva
19. A progressão na carreira está associada a uma nova função. Qual a relação deste facto com a sua qualidade de vida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. A progressão na carreira está associada a uma nova colocação. Qual a relação deste facto com a sua qualidade de vida?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. A qualidade de vida é influenciada pela vida familiar. Como caracteriza a relação entre a progressão na carreira e a sua vida familiar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Anterior
Continuar »

80% concluído

Parte IV - Regime Remuneratório e Motivação dos Oficiais da GNR

Em 2009 consagrou-se uma tabela remuneratória única (Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro) que engloba a totalidade dos níveis remuneratórios susceptíveis de serem utilizados nas posições remuneratórias de todas as carreiras da Administração Pública (AP).

*

Sendo que a GNR faz parte da AP e atendendo ao seu regime remuneratório, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro (RRMGNR), caracterize as seguintes asserções com base na Escala de Likert, sendo que: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Muito; 3- Discordo Pouco; 4- Nem Concordo/Nem Discordo; 5- Concordo Pouco; 6- Concordo Muito; 7- Concordo Totalmente.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Muito	3 - Discordo Pouco	4 - Nem Concordo/Nem Discordo	5 - Concordo Pouco	6 - Concordo Muito	7 - Concordo Totalmente
22. A remuneração base que aufero é adequada às funções que desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Os suplementos variam com a minha unidade de colocação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Os suplementos aumentam com a progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Os suplementos associados às funções que desempenho são adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Auferir mais suplementos motiva-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Prefiro ganhar menos, mas estar perto de casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. A avaliação de que sou alvo, é feita de forma justa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Há um equilíbrio entre o vencimento auferido (remuneração base + suplementos) e a responsabilidade que tenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Há um equilíbrio entre o vencimento auferido (remuneração base + suplementos) e a função que desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

« Anterior

Enviar

100%: terminou.

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

ANEXOS

ANEXO A – PERSPETIVAS ADOTADAS NO ESTUDO DAS CARREIRAS

Perspectiva (a carreira como...)	Abordagem	Estudos exemplificativos
Vocação	• Centrada no ajustamento entre indivíduos e ocupações/organizações.	• Holland (1973, 1985)
Instrumento de realização pessoal	• Centrada nas oportunidades de crescimento individual.	• Shepard (1984)
Sequência de estádios	• Centrada nos estádios e transições ao longo da vida activa.	• Levinson (1984); Dalton e Thompson (1986)
Incorporação de papéis sociais	• Centrada no estudo das ocupações e respectivos papéis sociais.	• Bailyn (1980); Van Maanen e Barley (1984); Katz <i>et al.</i> (1992); Cabral-Cardoso, Fontes e Novais (2003)
Resposta ao mercado de trabalho	• Centrada na distribuição de oportunidades de trabalho e na acumulação de capital humano.	
Representação do interesse próprio	• Centrada no poder e influência acumulada em contexto organizacional.	• Kaufman (1960)
História da vida de trabalho	• Centrada no acumular de experiências de relação entre trabalho e outras esferas da vida.	• Nicholson e West (1989)

Figura 6 – Perspetivas adotadas no estudo das carreiras

Fonte: Adaptado de Arthur *et al.* (1989)

ANEXO B – SUPLEMENTO DE COMANDO

ANEXO III

(a que se refere o n.º 2 do artigo 24.º)

Tabela relativa ao suplemento de comando

Função	Montante (euros)
Comandante-geral	150
2.º comandante-geral	145
Comandante do Comando Operacional	140

Função	Montante (euros)
Comandante da Unidade de Controlo Costeiro	134,01
Comandante da Unidade de Segurança e Honras de Estado	
Comandante da Unidade de Intervenção	
Comandante da Escola da Guarda	
Comandante da Unidade Comando-Geral	118,25
Comandante da Unidade de Acção Fiscal	
Comandante da Unidade Nacional de Trânsito	
Comandante de Comando Territorial	
2.º comandante de Unidade de Comando de Oficial General	
Comandantes dos centros de formação da Escola da Guarda	

Função	Montante (euros)
2.º comandante de Unidade de Comando de Oficial Superior	
Comandante de grupo da USHE e da UI	103,47
Comandante de destacamento/esquadrão/companhia	
Comandante da Unidade de Apoio Geral	
Comandante de subdestacamento	95
Comandante de posto	90

Figura 7 – Tabela relativa ao suplemento de comando.

Fonte: DL n.º 298/2009, de 14 de outubro.

ANEXO C – DESPESAS DE REPRESENTAÇÃO

Equiparações para efeitos de atribuição mensal do abono para despesas de representação	
Designação	Equiparação
Comandante-geral 2.º comandante-geral Inspector da Guarda Comandante de órgão superior de comando e direcção.	Direcção superior de 1.º grau.
Comandante de unidade de comando de major-general Comandante da Escola da Guarda Adjunto do comandante operacional	Direcção superior de 2.º grau.
Chefe da Secretaria-Geral Comandante de comando territorial e de unidade de comando de coronel Director de serviço 2.º comandante de unidade de comando de major-general 2.º comandante da Escola da Guarda Chefe de gabinete do comandante-geral Director do centro clínico	Direcção intermédia de 1.º grau.
Chefe de divisão 2.º comandante de comando territorial e de unidade de comando de coronel Comandante de grupo da UI e da USHE Director de instrução da Escola da Guarda Comandante da Unidade de Apoio Geral Chefe do Centro de Comando e Controlo Operacional	Direcção intermédia de 2.º grau.

Figura 8 – Equiparação dos cargos de direcção com as funções da GNR.

Fonte: DL n.º 298/2009, de 14 de outubro.

Cargos	%	Remuneração	Despesas de representação
Cargos de Direcção Superior de 1º Grau	100	€ 3734,06	€ 778,03
Cargos de Direcção Superior de 2º Grau	85	€ 3173,95	€ 583,81
Cargos de Direcção Intermédia de 1º Grau	80	€ 2987,25	€ 311,21
Cargos de Direcção Intermédia de 2º Grau	70	€ 2613,84	€ 194,79

Figura 9 – Montantes das despesas de representação.

Fonte: DGAEP (2015).